

Manuel de gouvernance pour le secteur bancaire

11 OCTOBRE 2022

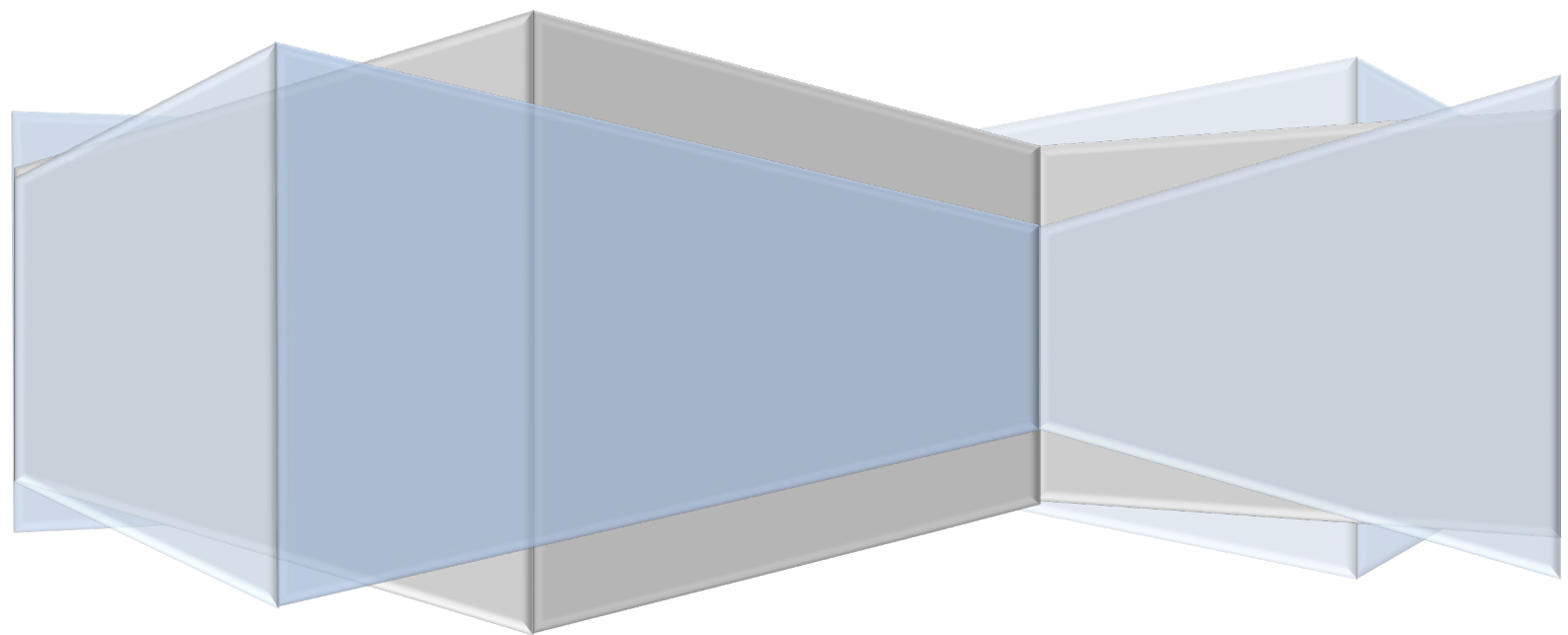


Table des matières

0. Aperçu des adaptations	2
1. Introduction	4
1.1. Contexte	4
1.2. Méthodologie	5
1.3. Proportionnalité	5
1.4. Définitions	6
2. Qualité requises des actionnaires significatifs	8
2.1. Attentes prudentielles	8
2.2. Évaluation des qualités requises	8
2.3. Charte de la famille et des associés	8
2.4. Pas de prêts, de crédits ou de garanties d'acquiescer des actions	9
3. Qualités des administrateurs, dirigeants effectifs et responsables de fonctions de contrôle indépendantes	10
3.1. Fit & proper	10
3.2. Cumul de mandats	12
3.3. Prêts aux dirigeants	12
4. Caractère approprié de l'organisation	14
4.1. Structure de gestion	14
4.1.1. Exigences générales	14
4.1.2. Organe légal d'administration	15
4.1.3. Comité de direction	19
4.1.4. Comités spécialisés	23
4.2. Structure organisationnelle	30
4.2.1. Cadre organisationnel et Structure	30
4.2.2. Externalisation	32
4.2.3. Administration centrale en Belgique	32
4.3. Culture du risque et intégrité	34
4.3.1. Culture du risque	34
4.3.2. Valeurs de l'entreprise et code de conduite	34
4.3.3. Rémunération	35
4.3.4. Conflits d'intérêts	37
4.3.5. Whistleblowing interne et externe	40
4.3.6. Prévention du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme	41
4.3.7. Diversité	43
4.4. Contrôle interne et fonctions de contrôle indépendantes	42
4.4.1. Cadre de contrôle interne	42
4.4.2. Cadre de gestion des risques	43
4.4.3. Nouveaux produits et changements significatifs	44
4.4.4. Fonctions de contrôle indépendantes	44
4.4.4.1. Aspects généraux	45
4.4.4.2. Fonction de compliance	47
4.4.4.3. Fonction de gestion des risques	48
4.4.4.4. Fonction d'audit interne	49
4.5. Sécurité ICT et gestion de la continuité	50
4.5.1. Sécurité ICT	50
4.5.2. Gestion de la continuité des activités	52
5. Gouvernance au niveau d'un groupe	53
5.1. Règles de gouvernance applicables aux compagnies financières et compagnies financières mixtes à titre individuel	61
5.2. Règles de gouvernance applicables aux groupes	
6. Reportings prudentiels en matière de gouvernance et transparence	59
6.1. Reportings en matière de gouvernance	59
6.2. Transparence vis-à-vis du personnel et du public	61
Annexe : Modèle de memorandum de gouvernance	62

0. APERÇU DES ADAPTATIONS

➤ **Octobre 2022 :**

- Intégration des dernières évolutions de la loi bancaire, notamment en lien avec le Code des Sociétés et des Associations ;
- Insertion de références à la circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations de l'EBA sur la gouvernance interne (EBA/GL/2021/05) du 2 juillet 2021 ;
- Insertion de références à la circulaire NBB_2021_27 transposant les orientations EBA/GL/2021/06 sur l'évaluation de l'aptitude ainsi qu'au manuel « *fit & proper* » ;
- Insertion de références au Règlement du 9 novembre 2021 de la BNB concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants et les responsables d'une fonction de contrôle indépendante d'entreprises réglementées (Règlement publié par arrêté royal du 8 février 2022) et à la communication de la NBB_2022_19 concernant ce sujet ;
- Insertion de références à la circulaire NBB_2019_19 transposant les orientations EBA/GL/2019/02 sur l'externalisation ;
- Insertion de références à la circulaire NBB_2021_30 transposant les orientations EBA/GL/2021/04 relatives à la politique de rémunération ;
- Insertion de références à la circulaire NBB_2021_18 transposant les orientations EBA/GL/2020/06 sur l'octroi et le suivi de prêts
- Insertion de références aux orientations de l'EBA sur le rôle et les responsabilités de l'AMLCO (EBA/GL/2022/05) ;
- Insertion de références aux circulaires NBB_2021_16 et NBB_2021_17 relatives aux mécanismes particuliers et à la politique de prévention en matière fiscale ;
- Insertion de références à la communication NBB_2019_15 relatives aux attentes de fond quant au rapport de l'organe légal d'administration relatif à l'évaluation de la fonction de conformité et à la communication NBB_2019_29 relative à la modification de la date relative à la transmission des rapports compliance ;
- Intégration de nouvelles sections dédiées à la sécurité ICT (section comprenant notamment des recommandations sur les missions du *Chief Security Information Officer*) et à la gouvernance au niveau groupe ;
- Clarification des attentes prudentielles concernant la notion d'administrateur indépendant, les politiques à élaborer, le rôle des fonctions de contrôle indépendantes ;
- Ajout de recommandations concernant la prise en compte des risques environnementaux et climatiques dans le programme de formation des administrateurs et les missions de la fonction de gestion des risques ;
- Ajout d'un chapitre contexte de groupe et
- Mise à jour du modèle du schéma du mémorandum de gouvernance

➤ **octobre 2018 :**

- insertion de références aux orientations EBA/GL/2017/11 sur la gouvernance interne
- insertion de références aux orientations EBA/GL/2017/12 sur l'évaluation de l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés
- insertion d'une référence au guide MSU relatif à l'évaluation de l'honorabilité et de la compétence
- remplacement des références à la circulaire NBB_2013_02 par des références au manuel d'évaluation de l'expertise et de l'honorabilité professionnelle instauré par la circulaire NBB_2018_25
- ajouts liés aux modifications apportées à la loi bancaire par la loi du 21 novembre 2017 et la loi du 5 décembre 2017
- ajout des circulaires NBB_2018_13 et NBB_2018_14 sur les services de paiement et sur la notification d'incidents
- ajout de la circulaire NBB_2018_20 sur l'externalisation vers des fournisseurs de services en nuage

- ajout du règlement de la BNB du 6 février 2018 relatif à l'expertise des responsables de la fonction de compliance (accompagné de la note d'information y afférente), de la communication NBB_2018_05 du 8 février 2018 concernant le rapport de l'organe légal d'administration relatif à l'évaluation de la fonction de conformité, et de la communication FSMA_2018_05 du 8 mai 2018 sur la formation permanente des compliance officers

- **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

1:1 Dans le sillage de la crise financière de 2008, 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 économique-financier.

1.1. CONTEXTE

1:2 Les établissements de crédit font appel public à l'épargne et contractent des engagements à long terme qui requièrent un degré élevé de confiance dans leur stabilité et leur solvabilité. Les faiblesses de la gouvernance d'entreprise dans un certain nombre d'établissements ont contribué à une prise de risque excessive et imprudente dans le secteur bancaire, ce qui a entraîné la faillite d'établissements individuels et des problèmes systémiques au niveau européen et mondial. Dès lors, la détermination des établissements à prendre toutes les mesures raisonnables pour assurer une bonne gouvernance de leur activité revêt non seulement de l'importance dans l'intérêt de leur propre gestion, mais est en outre essentielle pour maintenir la confiance du public, de leur clientèle et des acteurs du marché dans les établissements individuels et dans le système financier dans son ensemble.

1:3 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'Autorité Bancaire Européenne (*European Banking Authority - EBA*)) que sous l'angle de la réglementation européenne, la Belgique a adopté en 2014 une loi bancaire¹ qui a précisé les différentes règles en matière de bonne gouvernance. Ces règles ont été revues à différentes reprises.

1:4 Le présent Manuel poursuit deux objectifs : d'une part, rassembler en un texte unique les textes légaux et réglementaires en matière de bonne gouvernance qui sous-tendent le contrôle prudentiel des établissements de crédit et des compagnies financières (mixtes) en Belgique (sans remplacement des documents sous-jacents) et, d'autre part, préciser les attentes prudentielles de la BNB en matière de gouvernance en mettant en exergue les éléments nouveaux issus des dernières évolutions réglementaires en la matière.

1:5 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 : des mesures prudentielles dans le cadre du deuxième pilier (art. 149), des mesures de redressement (art. 234-238), des mesures coercitives (art. 345-346) et des amendes administratives (art. 347). Certaines infractions sont par ailleurs sanctionnées pénalement (art. 348-352).

1.2. CHAMP D'APPLICATION

1:6 Le présent manuel s'applique aux établissements suivants² :

- les établissements de crédit établis en Belgique³ ;
- les succursales établies en Belgique d'établissements de crédit relevant du droit d'Etats qui ne sont pas membres de l'Espace économique européen⁴ ; et
- les compagnies financières et compagnies financières mixtes de droit belge⁵.

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

² Le manuel de gouvernance est aussi applicable par analogie aux banques dépositaires et organismes de support d'un dépositaire central de titres dans la mesure où les attentes prudentielles qui y sont précisées correspondent aux dispositions légales régissant leur statuts respectifs.

³ Peu importe qu'ils soient soumis au contrôle direct de la BCE ou de la BNB et qu'ils soient considérés d'importance significative au sens de l'article 3, 30° de la loi bancaire ou pas (cf. paragraphe 1:10 ci-après).

⁴ En tenant compte de l'article 333 de la loi bancaire.

⁵ Les règles de gouvernance applicables aux compagnies financières et compagnies financières mixtes sont expliquées au chapitre 5 « Gouvernance au niveau d'un groupe » du présent manuel.

1.3. METHODOLOGIE

- 1:7 Le présent manuel vise à référencer l'ensemble des textes relatifs aux exigences en matière de gouvernance (loi bancaire et son exposé des motifs, règlements, arrêtés royaux d'exécution, circulaires, communications, réglementation européenne et orientations de l'EBA) et, au besoin, à en préciser la teneur. Le manuel (introduit initialement via la circulaire NBB_2015_29) vise ainsi à préciser, sur une série de sujets, les attentes prudentielles de la BNB en matière de gouvernance. 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.
- 1:8 Le manuel ne remplace en aucun cas les documents de politique pertinents. Si des documents de politique subissent des modifications, le manuel sera adapté et il devra entretemps être interprété de manière évolutive. 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 qui ne sont pas publiées sous la forme d'un site internet. 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.
- 1:9 La structure du manuel suit dans la mesure du possible la structure de la loi bancaire et des orientations de l'EBA en matière gouvernance interne du 2 juillet 2021 (EBA/GL/2021/05).
- 1:10 Il est à noter que, pour l'application du manuel, il y a lieu de tenir compte du mécanisme de surveillance unique⁶. 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 »⁷ 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.
- 1:11 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) gouvernance au niveau du groupe et ; (v) reportings prudentiels et transparence.

1.4. PROPORTIONNALITÉ

- 1:12 L'article 21, §2 de la loi bancaire prévoit que les dispositifs de gouvernance interne doivent être adaptés à la nature, à l'échelle et à la complexité des risques inhérents au modèle d'entreprise et aux activités de l'établissement.

⁶ En vertu de l'article 6, paragraphes 4 et 5, point b), du Règlement (UE) n° 1024/2013 du Conseil du 15 octobre 2013 confiant à la Banque centrale européenne des missions spécifiques ayant trait aux politiques en matière de surveillance prudentielle des établissements de crédit (Règlement sur le Mécanisme de Surveillance Unique ou règlement MSU), les établissements de crédit importants tels que définis dans le Règlement MSU sont soumis au contrôle direct de la BCE. .

⁷ Il est noté que la notion « important » reprise dans le Règlement sur le Mécanisme de Surveillance Unique (MSU) est différente de celle d'importance significative reprise à l'article 3, 30° de la loi bancaire qui a pour objectif de concrétiser l'application du principe de proportionnalité en ce qui concerne les exigences de gouvernance.

- 1:13 Sans constituer d'exemption des exigences de fond, l'application du principe de proportionnalité permet aux établissements visés dans le champ d'application du présent manuel de tenir compte de critères tels que la nature, l'échelle et la complexité des risques inhérents au modèle d'entreprise et aux activités de l'établissement pour définir le degré d'exigence de gouvernance qui leur est applicable. La proportionnalité permet également une adaptation de la fréquence de collecte des reporting, comme c'est le cas avec le rapport de la direction effective concernant l'évaluation du contrôle interne (transmission tous les 2 ans pour les établissements de crédit qui ne sont pas soumis à la surveillance directe de la BCE et tous les ans pour les établissements soumis à la surveillance directe de la BCE conformément à l'article 59 de la loi bancaire).
- 1:14 Pour plus d'informations concernant la proportionnalité et les critères à prendre en compte, il est renvoyé aux §§ 16 à 18 des orientations EBA/GL/2021/05.

1.5. DEFINITIONS

- 1:15 Les termes utilisés dans le manuel ont la même signification que celle qui leur est donnée à l'article 3 de la loi bancaire ou dans les orientations EBA/GL/2021/05. Aux fins du présent manuel, il y a lieu d'entendre par:
- 1:16 « **administrateurs** » : tous les membres de l'organe légal d'administration d'un établissement visé dans le champ d'application du présent manuel, tant les administrateurs exécutifs que non exécutifs.
- 1:17 « **BCE** » ; la Banque Centrale européenne.
- 1:18 « **BNB** » : la Banque nationale de Belgique.
- 1:19 « **CSA** » : le Code des sociétés et des associations introduit par la loi du 23 mars 2019.
- 1:20 « **Dirigeants effectifs** » : les personnes participant à la direction effective de l'établissement⁸, c'est-à-dire :
- a) lorsqu'un comité de direction est institué, les membres du comité de direction et toute autre personne dont la fonction est située à un niveau hiérarchique immédiatement inférieur, pour autant que cette personne puisse exercer une influence directe et déterminante sur la direction de tout ou partie des activités de l'établissement, en ce compris les dirigeants de succursales à l'étranger;
 - b) lorsqu'un tel comité n'est pas institué, les personnes qui peuvent exercer une influence directe et déterminante sur la direction de tout ou partie des activités de l'établissement.
- Dans le présent manuel, lorsqu'un comité de direction n'a pas été constitué, l'expression « le comité de direction » doit être lue comme « la direction effective ».
- 1:21 « **établissement responsable du groupe** » : établissement de crédit mère, établissement de crédit désigné, compagnie financière et compagnie financière mixte approuvée ou désignée responsable du respect des exigences prudentielles sur base consolidée.
- 1:22 « **diversité** » : désigne la situation où les caractéristiques des membres de l'organe légal d'administration, notamment leur âge, sexe, origine géographique⁹ et parcours éducatif et professionnel, diffèrent de telle manière à assurer une variété de points de vue au sein de l'organe légal d'administration.
- 1:23 « **fonctions de contrôle indépendantes** » : la fonction de gestion des risques, la fonction de compliance et la fonction d'audit interne¹⁰.

⁸ Cf. la définition de « direction effective » dans le Règlement de la BNB du 9 novembre 2021 sur les fonctions extérieures.

⁹ La notion d'origine géographique désigne la région dans laquelle une personne a suivi un parcours culturel, éducatif, ou professionnel. Cette dimension est à prendre en compte en particulier pour les établissements évoluant au niveau international.

¹⁰ En Belgique, ces 3 fonctions de contrôle indépendantes obligatoires forment des « fonctions clés » au sens des orientations EBA 2021/05.

- 1:24 « **loi bancaire** » : la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit.
- 1:25 Par ailleurs, dans le présent manuel, lorsqu'on emploie le terme « **établissement** », il y a lieu d'entendre les établissements visés dans le champ d'application repris ci-dessus. De même, il convient de noter que le terme « **autorité de contrôle** » doit être compris comme désignant la BCE ou la BNB selon le cas.

2. QUALITES REQUISES DES ACTIONNAIRES SIGNIFICATIFS

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 18, 46-54 et 72/1
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Communication NBB_2021_19 du 1er septembre 2021 concernant le portail IMAS de la BCE et la numérisation des formulaires concernant les participations qualifiées ainsi que la libre prestation de services et la liberté d'établissement
 - Communication NBB_2017_22 du 14 septembre 2017 aux candidats actionnaires et aux actionnaires cédants
 - Circulaire NBB_2017_23 du 14 septembre 2017 aux organismes financiers concernant les acquisitions, accroissements, réductions et cessions de participations qualifiées
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations communes de l'EBA, de l'EIOPA et de l'ESMA du 5 mai 2017 relatives à l'évaluation prudentielle des acquisitions et des augmentations de participations qualifiées dans des entités du secteur financier

2.1. ATTENTES PRUDENTIELLES

- 2:1 D'un point de vue prudentiel, il est essentiel que le ou les actionnaires significatifs présentent certaines qualités qui garantissent qu'ils utiliseront leur influence pour viser une gestion saine et prudente de l'établissement 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.
- 2:2 Cette exigence prudentielle constitue non seulement une condition préalable à l'obtention d'un agrément, mais elle continue de s'appliquer durant l'exercice des activités de l'établissement. 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 ou d'augmenter significativement leur participation.
- 2:3 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
- 2:4 L'établissement 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 également aux actionnaires concernés.

2.2. ÉVALUATION DES QUALITES REQUISES

- 2:5 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'EBA, de l'EIOPA et de l'ESMA relatives à l'évaluation prudentielle des acquisitions et des augmentations de participations qualifiées dans des entités du secteur financier ». Les actionnaires existants et potentiels doivent lire ce document conjointement avec la communication NBB_2017_22 et la communication NBB_2021_19. Les règles applicables aux établissements sont quant à elles précisées dans la circulaire NBB_2017_23.

2.3. CHARTE DE LA FAMILLE ET DES ASSOCIES

- 2:6 Il est recommandé aux établissements à actionnariat familial ou composé d'un cercle restreint d'associés de 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, etc.

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

2:7 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 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, porte en effet atteinte à la capacité d'absorption des pertes par le capital ainsi financé.

3. QUALITES REQUISES DES ADMINISTRATEURS, DIRIGEANTS EFFECTIFS ET RESPONSABLES DE FONCTIONS DE CONTROLE INDEPENDANTES

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 3, 83°, 19, 20, 21, 27-31, 60, 61, 62, 62/1, 72, 73, 86, 212 et 335, §1, 3°
2. Règlement BNB :
 - Arrêté royal du 8 février 2022 portant approbation du règlement de la BNB du 9 novembre 2021 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants et les responsables d'une fonction de contrôle indépendante d'entreprises réglementées
3. Circulaires thématiques BNB pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Circulaire NBB_2021_27 du 16 novembre 2021 transposant les orientations EBA/GL/2021/06 sur l'évaluation de l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés
 - Communication NBB_2022_19 du 12 juillet 2022 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants et les responsables de fonctions de contrôle indépendante d'entreprises réglementées
 - Circulaire NBB_2018_25 du 18 septembre 2018 concernant l'aptitude des administrateurs, membres du comité de direction, responsables de fonctions de contrôle indépendantes et dirigeants effectifs d'établissements financiers (circulaire introduisant le manuel « fit & proper »)
 - Circulaire NBB_2017_21 du 7 juillet 2017 concernant les prêts, crédits et garanties aux dirigeants, actionnaires et personnes apparentées
4. Documents de référence internationaux :
 - Guide MSU de décembre 2021 relatif à l'évaluation de l'honorabilité et de la compétence
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Orientations EBA/GL/2021/06 sur l'évaluation de l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés
 - Principes du Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) : principes 2 et 4

3.1. FIT & PROPER

3.1.1. GENERALITES

- 3:1 Conformément à l'article 19 de la loi bancaire, les administrateurs, dirigeants effectifs et responsables de fonctions de contrôle indépendantes des établissements 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* ».
- 3:2 L'évaluation « fit & proper » est en première ligne la responsabilité de l'établissement mais l'autorité de contrôle prudentiel exerce également un pouvoir d'appréciation en évaluant si les personnes candidates disposent des qualités requises. En vertu des articles 60 et 61, les nominations envisagées doivent être communiquées à l'autorité de contrôle et lui être soumises pour approbation préalable.
- 3:3 Le manuel « fit & proper » clarifie les critères d'évaluation à prendre en compte pour l'évaluation d'aptitude, précise ce qui est attendu des établissements dans ce domaine et explique la politique d'aptitude mise en œuvre par l'autorité de contrôle tant sur le contenu que sur la procédure.

3.1.2. DIRECTION EFFECTIVE

- 3:4 La notion de « direction effective » revêt de l'importance dans le cadre des dispositions légales « *fit & proper* ». Elle est définie à l'article 1, 11° du Règlement de la BNB du 9 novembre 2021 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants et responsables de fonctions de contrôle indépendantes d'entreprises réglementées.
- 3:5 Conformément à cette définition, un dirigeant effectif est une personne participant à la direction effective de l'établissement, c'est-à-dire :
- lorsqu'un comité de direction est institué, un membre du comité de direction et toute autre personne dont la fonction est située à un niveau hiérarchique immédiatement inférieur, pour autant que cette personne puisse exercer une influence directe et déterminante sur la direction de tout ou partie des activités de l'établissement, en ce compris les dirigeants de succursales à l'étranger;
 - lorsqu'un tel comité n'est pas institué, les personnes qui peuvent exercer une influence directe et déterminante sur la direction de tout ou partie des activités de l'établissement.
- 3:6 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.
- 3:7 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 administrateurs exécutifs ainsi que des 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.
- 3:8 En outre, les dirigeants des succursales à l'étranger (au sein de l'EEE ou d'un pays tier) entrent également dans la catégorie des personnes prenant part à la direction effective et ce en application de l'article 86 de la loi bancaire.
- 3:9 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 est incompatible avec l'exercice du pouvoir de décision qui est inhérent aux activités de l'établissement.
- 3:10 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, une liste reprenant le nom et/ou la fonction des personnes qui, sans être administrateur, doivent être considérées comme des dirigeants effectifs.
- 3:11 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 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 ni 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 présenter les qualités requises de tout dirigeant effectif conformément à l'article 19 de la loi bancaire. Il incombe au premier chef à l'établissement lui-même d'y veiller. Toutefois, comme expliqué dans le manuel « *fit & proper* », le respect des conditions précitées à l'égard de ces personnes ne fera 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.

3.1.3. MEMBRES DU PERSONNEL DE L'ETABLISSEMENT

3:12 Bien que l'évaluation « *fit & proper* » prévue dans la bancaire ait un champ d'application *ratione personae* limité, il va de soi que les attentes prudentielles en matière d'évaluation de l'aptitude précisées dans le manuel « *fit & proper* » doivent être également prises en compte dans le cadre du recrutement, de l'évaluation et de la formation de l'ensemble des collaborateurs d'un établissement. Ce sujet fait partie du contrôle permanent de la gouvernance (cf. les sections « Structure organisationnelle » et « Cadre de contrôle interne » reprises dans le présent manuel).

3.2. CUMUL DE MANDATS

3:13 Conformément aux articles 61 et 62, § 1^{er}, de la loi bancaire, les membres de l'organe légal d'administration, les membres du comité de direction, les dirigeants effectifs et les responsables de fonctions de contrôle indépendantes 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 aux §§ 1 à 9 de l'article 62 de la loi bancaire et dans le Règlement de la BNB du 9 novembre 2021 concernant l'exercice des fonctions extérieures par les dirigeants d'entreprises réglementées et les responsables de fonctions de contrôle indépendantes.

3:14 En synthèse, les établissements doivent adopter et respecter des règles internes régissant les fonctions extérieures qui poursuivent 3 objectifs : (i) préserver la disponibilité, (ii) prévenir les conflits d'intérêts, et (iii) assurer la publicité desdites fonctions extérieures. Les établissements doivent procéder à une appréciation *in concreto* de l'impact des fonctions extérieures sur la fonction / les mandats exercés par les dirigeants et responsables de fonctions de contrôle indépendantes et une autorisation préalable doit dès lors être accordée par l'organe légal d'administration ou le comité de direction sur base d'un dossier dont le contenu minimum est défini dans la Règlement du 9 novembre 2021. Les fonctions extérieures doivent faire l'objet d'une publicité par les établissement via le rapport annuel de gestion ou leur site internet (sauf pour les responsables de fonctions de contrôle indépendantes) et être notifiés à la BNB via les formulaires *fit & proper* « Nouvelle Nomination » ou « Nouveaux éléments »¹¹.

3:15 Pour les établissements d'importance significative au sens de l'article 3, 30° de la loi bancaire, la loi bancaire prévoit également des restrictions quantitatives précises en matière de cumul des mandats. Pour plus d'informations concernant l'application de ces restrictions quantitatives et les modalités de calcul des mandats, il est renvoyé à la section 2.1.2. de la communication NBB_2022_19 du 12 juillet 2022.

3:16 S'agissant des autres règles concernant l'exercice de fonctions extérieures, le règlement de la BNB du 9 novembre 2021 et la communication NBB_2022_19 du 12 juillet 2022 sont également pertinents.

3.3. PRETS AUX DIRIGEANTS

3:17 L'article 72 de la loi bancaire contient des dispositions légales en matière de prêts, crédits et garanties accordés par les établissements de crédit¹² à leurs dirigeants, actionnaires et personnes apparentées. Ces dispositions sont expliquées plus en détails dans la circulaire NBB_2017_21 concernant les prêts, crédits et garanties aux dirigeants, actionnaires et personnes apparentées.

¹¹ Plus précisément, l'article 62, §8 de la loi bancaire prévoit que l'obligation de notification sans délai à la BNB des fonctions extérieures concernent les administrateurs et dirigeants effectifs à l'exception des dirigeants « N-1 » (et non pas les responsables de fonctions de contrôle indépendantes). En pratique, cette limitation du champ d'application concerne uniquement la notification de nouvelles fonctions extérieures en cours d'exercice d'une fonction (via le formulaire « Nouveaux éléments »). Cette limitation ne met pas non plus à mal l'obligation, pour les établissements, de mettre à jour annuellement la plateforme eManex qui a pour but de donner une vue d'ensemble sur toutes les fonctions extérieures exercées par les administrateurs, dirigeants effectifs et responsables de fonctions de contrôle indépendante.

¹² L'article 72 de la loi bancaire n'est pas applicable aux compagnies financières (mixtes).

- 3:18 L'article 72 de la loi bancaire prévoit une obligation de notification des prêts, crédits, garanties et autres transactions à l'autorité de contrôle lorsque ceux-ci dépassent le seuil de € 500,000. Les orientations EBA/GL/2021/05 s'appliqueront pour le surplus et prévoient notamment la possibilité pour l'autorité de contrôle de demander des informations complémentaires à première demande pour les transactions dépassant € 200,000¹³.
- 3:19 Pour plus d'informations, il est renvoyé à la circulaire NBB_2017_21 concernant les prêts, crédits et garanties aux dirigeants, actionnaires et personnes apparentées et aux §§ 120 à 131 des orientations EBA/GL/2021/05.

¹³ Ceci reste sans préjudice de l'application de l'article 135 de la loi bancaire.

4. CARACTERE APPROPRIE DE L'ORGANISATION

4:1 L'exigence d'un dispositif solide et adéquat d'organisation d'entreprise en vue de garantir une gestion efficace et prudente de l'établissement 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. 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. STRUCTURE DE GESTION

4.1.1. EXIGENCES GENERALES

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21, § 1^{er}, 1^o, 31, 56, 168 et 333, §1, 5^o
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations de EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 19 - 67

4:2 L'établissement 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.

4:3 Conformément à l'article 21 de la loi bancaire, 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) ;

4:4 La loi bancaire prescrit un modèle de gouvernance *sui generis*¹⁴. Dans les établissements de crédit, 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 spécialisés de l'organe légal d'administration constitués sur la base de la loi bancaire (comité d'audit, comité des risques, comité des nominations et comité des rémunérations)¹⁵.

4:5 L'établissement dispose d'une claire délimitation des responsabilités de direction et de contrôle sur la direction. La fonction de *management* détermine les compétences et responsabilités de chaque segment de l'organisation, précise les procédures et les lignes de *reporting*, et veille à leur application. L'interaction entre la fonction de *management* et la fonction de surveillance est efficace et constructive.

¹⁴ Cf. le rapport annuel 2019 de la BNB, pages 280 à 281. Nonobstant les particularismes prévus par la loi bancaire en raison du modèle de gouvernance hybride *sui generis*, les dispositions de droit commun prévues dans le CSA restent d'application.

¹⁵ Article 27 et 33-34 de la loi bancaire.

4.1.2. ORGANE LÉGAL D'ADMINISTRATION

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 23, 31, 36, § 2,; 56-58, 60, § 3 et 62/1
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Manuel Fit & Proper de la BNB
 - Circulaire NBB_2021_27 transposant les orientations EBA/GL/2021/06 en matière d'évaluation d'aptitude
 - Communication NBB_2021_04 du 19 janvier 2021 concernant le projet HIVE et la numérisation du processus « fit & proper »
 - Communication NBB_2018_05 du 8 février 2018 concernant le rapport de l'organe légal d'administration relatif à l'évaluation de la fonction de conformité (compliance)
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 20-27 et 31-33
 - Principes du BCBS : principes 1-3

4.1.2.1. Composition

4.1.2.1.1. Membres et statut

- 4:6 L'organe légal d'administration est composé d'administrateurs non-exécutifs et d'administrateurs exécutifs (c'est-à-dire membres du comité de direction ou de la direction effective). En vue de préserver la fonction de surveillance de l'organe légal d'administration, les membres non-exécutifs en forment la majorité et les présidents de l'organe légal d'administration et du comité de direction sont deux personnes différentes. Le Président de l'organe légal d'administration est un administrateur non-exécutif.
- 4:7 La taille de l'organe légal d'administration est déterminée en tenant compte de la nature, l'échelle et la complexité des activités de l'établissement, de son organisation interne et de sa structure capitalistique. Elle est suffisamment restreinte pour d'une part permettre la prise efficace de décisions et suffisamment étoffée pour que les administrateurs y apportent l'expérience et la connaissance de différents domaines pertinents pour sa gestion adéquate et, d'autre part pour que les changements dans sa composition soient gérés sans perturbation afin de garantir la continuité.
- 4:8 Conformément à l'article 19 de la loi bancaire, les membres de l'organe légal d'administration (exécutifs et non-exécutifs) sont des personnes physiques.
- 4:9 En termes de statut social, une fonction d'administrateur d'un établissement ne peut pas être exercée dans le cadre d'un contrat de travail (il doit s'agir d'un mandat exercé sous le statut social d'indépendant) et un cumul de deux statuts (indépendant et employé) au sein du même établissement et d'une société dans laquelle l'établissement détient une participation n'est pas conciliable avec les principes de bonne gouvernance applicables aux établissements de crédit¹⁶ (article 62/1 de la loi bancaire). Des exceptions sont toutefois prévues si l'établissement doit satisfaire à des obligations de droit étranger imposant la présence de travailleurs salariés au sein de l'organe légal d'administration.

4.1.2.1.2. Administrateurs indépendants au sens de l'article 3, 83° de la loi bancaire

- 4:10 Les administrateurs non-exécutifs indépendants veillent spécifiquement, dans le processus décisionnel, à ce que les intérêts de toutes les parties prenantes (*stakeholders*) internes et externes de l'établissement soient pris en compte, notamment les intérêts des actionnaires minoritaires, des

¹⁶ Entre autres, l'indépendance d'esprit, la collégialité au sein de l'organe légal d'administration, etc.

déposants, des investisseurs, etc. De cette manière, les administrateurs indépendants contribuent à la surveillance du *management*.

- 4:11 L'article 27 de la loi bancaire impose, lorsque l'établissement a l'obligation de constituer un comité d'audit, un comité des risques, un comité de rémunération et un comité de nomination, que chacun compte au moins un administrateur indépendant. Il est en outre imposé que la majorité des membres du comité d'audit soient indépendants.
- 4:12 Avant l'entrée en vigueur du CSA, la loi bancaire renvoyait à l'article 526ter de l'ancien code des sociétés en ce qui concerne la notion d'administrateur indépendant et les critères requis à cette fin. Ces éléments sont désormais repris à l'article 3, 83° de la loi bancaire, disposition qui renvoie aux critères repris dans les orientations EBA/GL/2021/06. Le non-respect de l'un des critères d'indépendance ne signifie pas automatiquement que la personne concernée ne peut plus être considérée comme indépendante. L'établissement a en effet la possibilité de faire valoir auprès de l'autorité de contrôle que, bien que tous les critères n'aient pas été remplis, l'indépendance de la personne concernée n'est pas compromise (application du principe « *comply or explain* »). Dans ce cas, l'établissement transmet une demande de dérogation. L'acceptation ou non de cette demande doit faire l'objet d'une décision de l'autorité de contrôle compétente (BCE/BNB) ¹⁷.

4.1.2.1.3. Sélection des administrateurs – aptitude et diversité

- 4:13 Les administrateurs doivent disposer en permanence de l'honorabilité nécessaire et de l'expertise adéquate à l'exercice de leur fonction et ce de manière individuelle et collective.
- 4:14 Concrètement, cela signifie que les administrateurs doivent : (i) jouir d'une honorabilité professionnelle suffisante ; (ii) posséder des connaissances, des compétences et une expérience suffisantes pour exercer leur fonction ; (iii) être capables de faire preuve d'honnêteté et d'indépendance d'esprit ; (iv) être capables de consacrer un temps suffisant à l'exercice de leurs fonctions (et lorsqu'il s'agit d'un établissement important respecter le nombre de fonctions extérieures maximum prévu par la loi bancaire) et (v) participer à l'aptitude collective de l'organe légal d'administration et, le cas échéant, du comité de direction.
- 4:15 Concernant l'aptitude collective, l'organe légal d'administration dans son ensemble doit posséder à tout moment les connaissances, les compétences et expérience suffisantes pour être en mesure de comprendre les activités de l'établissement, y compris les principaux risques auxquels celui-ci est exposé¹⁸. S'agissant des domaines de compétences à retrouver dans l'organe légal d'administration, il est renvoyé au manuel « fit & proper », tout en observant que la BNB porte une attention particulière aux domaines suivants d'aptitude collective : les technologies et la sécurité de l'information, la gestion des risques climatiques et environnementaux et la gestion des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme.
- 4:16 La composition de l'organe légal d'administration doit aussi refléter une diversité de genres, de formations, de parcours professionnels, d'âge et -pour les établissements évoluant au niveau international- d'origine géographique. Un éventail d'origines, d'expériences, de valeurs, d'opinions et de points de vue au sein de l'organe légal d'administration améliore en effet le processus de prise de décision en matière de stratégies et de prise de risques au sein des établissements. La promotion de la diversité est ancrée dans la loi bancaire. L'article 31 de la loi bancaire requiert en effet que les établissements utilisent la diversité comme l'un des critères pour la composition de l'organe légal d'administration et qu'ils élaborent une politique de diversité faisant au moins référence aux aspects précités.

¹⁷ Les décisions de l'autorité de contrôle concernant, d'une part, l'aptitude de la personne concernée, et d'autre part, la demande de dérogation à l'un des critères de l'article 3, 83° de la loi bancaire se feront généralement de manière concomitante mais il ne peut pas être exclu que ceux-ci soient dissociés dans la mesure où la question de l'indépendance a une portée plus large et implique une dimension « bonne gouvernance ».

¹⁸ Il est noté que le contrôle de l'aptitude collective fait partie tant du contrôle de la bonne gouvernance que du contrôle « fit & proper » (l'aptitude collective étant un des éléments faisant partie de la notion d'expertise adéquate).

4:17 S'agissant plus particulièrement de la diversité de genres, la loi bancaire considère que l'équilibre entre les sexes revêt une importance particulière pour assurer une représentation adéquate de la société dans les organes de gestion des établissements et prévoit la fixation d'un objectif à atteindre en ce qui concerne la représentation du sexe sous-représenté au sein de l'organe légal d'administration et l'élaboration d'un plan destiné à accroître le nombre de représentants de ce sexe afin d'atteindre cet objectif. L'objectif doit être quantitatif (pourcentage de participation cible du sexe sous-représenté) et fixé pour l'organe légal d'administration collectivement. Il peut être ventilé entre l'organe légal d'administration et le comité de direction dès lors que la taille du comité de direction est suffisamment importante. Cet objectif, le plan précité et les modalités de mises en œuvre sont rendus publics conformément à l'article 435, paragraphe 2, point c) du Règlement n°575/2013 et sont à communiquer à la BNB/BCE. Lorsqu'ils fixent des objectifs de diversité, les établissements prennent en considération les résultats de l'analyse comparative de la diversité publiés par l'EBA.

4:18 Dans le cadre du réexamen annuel de la composition de l'organe légal d'administration, les établissements documentent l'atteinte des objectifs fixés. Si les objectifs de diversité n'ont pas été atteints, ils en documentent les raisons, les mesures qui seront prises ainsi que le délai dans lequel ces mesures devront être prises pour faire en sorte que les objectifs de diversité soient atteints.

4.1.2.1.4. Président de l'organe légal d'administration

4:19 Le Président de l'organe légal d'administration dirige l'organe légal d'administration, contribue à un flux d'information efficace au sein de l'organe légal d'administration et entre l'organe légal d'administration, ses comités spécialisés et le comité de direction et assume la responsabilité de son fonctionnement efficace global. Il est renvoyé aux §§ 35 à 39 des orientations EBA/GL/2021/05 pour plus d'informations concernant les missions spécifiques qui lui sont allouées.

4.1.2.2. Missions

4:20 L'article 23 de la loi bancaire prévoit que l'organe légal d'administration assume la responsabilité globale de l'établissement. Il s'agit plus précisément des deux fonctions suivantes.

4.1.2.2.1. Fonction de politique générale

4:21 La définition de la stratégie et de la politique globale est la tâche essentielle de l'organe légal d'administration.

4:22 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, la fourniture ou l'exécution de services et d'activités d'investissement et de services auxiliaires, 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.

4:23 L'organe légal d'administration fixe le niveau de tolérance au risque de l'établissement 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.

4:24 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 doit 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.

- 4:25 Par ailleurs, l'organe légal d'administration approuve le plan de rétablissement de la liquidité.
- 4:26 Pour plus d'informations sur les missions de l'organe légal d'administration, il est renvoyé à la loi bancaire et aux §§ 22 à 27 des orientations EBA/GL/2021/05.

4.1.2.2.2. Fonction de surveillance

- 4:27 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 constituent le second grand axe des responsabilités attribuées à l'organe légal d'administration.
- 4:28 Conformément à l'article 56 de la loi bancaire, l'organe légal d'administration doit évaluer périodiquement, et au moins une fois par an, l'efficacité des dispositifs d'organisation de l'établissement. Il évalue aussi périodiquement la pertinence et la mise en œuvre des objectifs stratégiques de l'établissement avec la fourniture de services d'investissement, l'exercice d'activités d'investissement, la fourniture de services auxiliaires, la commercialisation de dépôts structurés et la fourniture de conseils sur de tels produits.
- 4:29 L'organe légal d'administration évalue également le bon fonctionnement des fonctions de contrôle indépendantes. 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. L'organe légal d'administration soumet tous les ans à l'autorité de contrôle un rapport sur l'évaluation de la fonction de compliance, conformément à l'article 36, § 2, de la loi bancaire.
- 4:30 Ce contrôle du fonctionnement de l'établissement incombe à l'organe légal d'administration dans sa fonction de surveillance et en particulier aux administrateurs non-exécutifs qui forment la majorité de ses membres. Il peut s'exercer notamment par :
- le reporting des fonctions de contrôle indépendantes ;
 - l'utilisation effective des pouvoirs d'enquête dont les membres de l'organe légal d'administration sont investis ;
 - le *reporting* sur l'évolution de l'activité de l'établissement que le comité de direction doit adresser à l'organe légal d'administration ; et
 - l'exercice de son droit d'accès aux informations et documents nécessaires pour exercer ses missions lesquels pourront inclure les procès-verbaux du comité de direction¹⁹.

- 4:31 L'exercice de ce contrôle suppose également que les informations et les propositions formulées par les membres du comité de direction et la direction effective fassent l'objet d'une évaluation critique et, si nécessaire, d'une discussion, afin d'aboutir à une prise de décisions en connaissance de cause.
- 4:32 Pour plus d'informations, il est renvoyé au § 34 des orientations EBA/GL/2021/05.

4.1.2.3. Fonctionnement

- 4:33 L'organe légal d'administration est un organe collégial. Conformément à l'article 31 de la loi bancaire, le comité de nomination veille à ce que la prise de décision au sein de l'organe légal d'administration ne soit pas dominée par une personne ou un petit groupe de personnes, d'une manière qui soit préjudiciable aux intérêts de l'établissement dans son ensemble.

¹⁹ Cf. l'article 56, §1, alinéa 3 de la loi bancaire. Les procès-verbaux du comité de direction seront utilement rendus accessibles à tous les administrateurs via un outil informatique sécurisé.

- 4:34 Les procès-verbaux de réunion résument les discussions, précisent les décisions prises et reflètent les questions et les opinions divergentes exprimées par des administrateurs et ce conformément au paragraphe 3.8 du Code de gouvernance d'entreprise publié par l'arrêté royal du 12 mai 2019.
- 4:35 L'organe légal d'administration arrête un règlement d'ordre intérieur²⁰ qui décrit sa composition, ses missions et son fonctionnement. La BNB recommande que ce règlement d'ordre intérieur soit annexé au memorandum de gouvernance.
- 4:36 L'organe légal d'administration se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. Il est recommandé d'organiser au moins une fois par an une réunion dédiée à la stratégie.
- 4:37 L'organe légal d'administration 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, leur taille et le nombre de réunions tenues ainsi que le taux individuel de présence des administrateurs. Il est possible de recourir à des experts externes pour réaliser cette évaluation. Conformément à l'article 31 de la loi bancaire, le comité de nomination a également un rôle important à jouer à cet égard. Le manuel « fit & proper » et les orientations EBA/GL/2021/06 précisent également les situations dans lesquelles doit être opérée une réévaluation de l'aptitude individuelle ou collective des membres de l'organe légal d'administration.
- 4:38 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.
- 4:39 L'établissement informe l'autorité de contrôle de l'éventuelle répartition des tâches entre les membres de l'organe légal d'administration.
- 4:40 Les membres de l'organe légal d'administration reçoivent une initiation et des formations conformément aux §§ 95 à 101 des orientations EBA/GL/2021/06 sur le « fit & proper ». Ces formations doivent leur permettre de comprendre les dispositions législatives, réglementaires et administratives pertinentes, la structure, le modèle d'entreprise, le profil de risque²¹ et les dispositifs de gouvernance de l'établissement ainsi que leurs missions. Conformément à l'article 56, § 3, alinéa 2, de la loi bancaire, l'organe légal d'administration s'assure que l'établissement consacre des ressources humaines et financières adéquates à la formation continue de ses membres. Il est renvoyé au manuel « fit & proper » pour plus d'informations à ce sujet.

4.1.3. COMITE DE DIRECTION

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 24-26 ; 59 ; 60, § 3 et 212
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Manuel Fit & Proper de la BNB
 - Circulaire NBB_2021_27 transposant les orientations EBA/GL/2021/06 en matière d'évaluation d'aptitude
 - Communication NBB_2021_04 du 20 janvier 2021 concernant le projet HIVE et la numérisation du processus « fit & proper »

²⁰ Règlement interne qui ne doit pas nécessairement être soumis aux conditions prévues à l'article 2:59 du CSA.

²¹ Y compris les risques environnementaux et climatiques.

- 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. Documents de référence internationaux :
- Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 28 à 31
 - Principes du BCBS : principe 4

4:41 Chaque établissement doit, quel que soit sa forme juridique, constituer au sein de l'organe légal d'administration un comité de direction, sauf dérogation (cf. section 4.1.3.4 ci-après)²². 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.

4.1.3.1. Composition

4:42 Le comité de direction étant un organe collégial, il est en principe composé d'au moins trois membres, ce nombre étant augmenté pour tenir compte de la nature, l'échelle et la complexité des activités de l'établissement.

4:43 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 gestion, d'autre part.

4:44 Les membres du comité de direction doivent être des personnes physiques et répondre aux exigences en matière d'aptitude (individuelle et collective) reprises dans le manuel « *fit & proper* » de la BNB. Ils doivent exercer leur mandat sous le statut social d'indépendant (sans exception possible)²³.

4.1.3.1.1. Président du comité de direction (Chief Executive Officer)

4:45 La désignation d'un président du comité de direction (appelé généralement *Chief Executive Officer* ou CEO) dirigeant le comité de direction, contribue à un fonctionnement global efficace et cohérent de l'établissement et à un flux d'information efficace avec l'organe légal d'administration. Conformément à l'article 24, §3 de la loi bancaire, cette fonction ne peut pas être exercée par le Président de l'organe légal d'administration.

4.1.3.1.2. Directeur financier (Chief Financial Officer)

4:46 La loi bancaire n'impose pas que le directeur financier (appelé généralement *Chief Financial Officer* ou CFO) soit membre du comité de direction. Dans la pratique, cela est néanmoins très souvent le cas. Lorsqu'il est membre du comité de direction, le directeur financier est généralement responsable des ressources financières, de la planification financière et des rapports financiers. Dans les établissements où le directeur financier n'est pas membre du comité de direction, il doit être positionné à un niveau « N-1 » et doit être considéré comme un dirigeant effectif.

4.1.3.1.3. Directeur responsable de la fonction de gestion des risques (Chief Risk Officer)

²² S'agissant des compagnies financières (mixtes), le comité de direction ne doit pas obligatoirement être constitué au sein de l'organe légal d'administration, mais peut être composé d'administrateurs et de dirigeant non-membres de l'organe légal d'administration.

²³ Voyez à cet égard les articles 19 et 62/1 de la loi bancaire.

4:47 Conformément à l'article 37, §3 de la loi bancaire, le responsable de la fonction de gestion des risques (appelé généralement *Chief Risk Officer* ou CRO) est un membre du comité de direction²⁴. La fonction de gestion des risques est en principe la seule fonction dont il peut être responsable. Toutefois, par dérogation à ce principe, l'autorité de contrôle peut autoriser que le CRO assure également la responsabilité de la fonction compliance pour autant que l'exercice de ces 2 fonctions soit assuré distinctement.

4:48 Par ailleurs, pour les établissements de crédit qui ne sont pas des établissements d'importance significative au sens de l'article 3, 30° de la loi bancaire, l'autorité de contrôle peut toutefois - en tenant compte du principe de proportionnalité - autoriser que la fonction de gestion des risques soit confiée à un cadre supérieur (« N-1 »), à condition qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt dans le chef de cette personne.

4.1.3.1.4. Haut dirigeant responsable de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme (LBC/FT)

4:49 Conformément à l'article 9, §1^{er} de la loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme, l'établissement désigne, parmi les membres du comité de direction, un Haut dirigeant responsable de la LBC/FT. Il est attendu du Haut dirigeant responsable de la LBC/FT qu'il dispose de connaissances générales en matière de LBC/FT pour pouvoir soumettre à un examen critique les mesures prises par l'AMLCO et veiller au respect des dispositions de la loi anti-blanchiment. Il convient aussi de veiller à ce que le Haut dirigeant responsable de la LBC/FT ne cumule pas cette tâche avec d'autres tâches génératrices de risques de BC/FT (comme p. ex. le Commercial).

4.1.3.1.5. Compagnie financière

4:50 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.

4.1.3.2. Missions

4:51 Conformément notamment à l'article 59 de la loi bancaire, les missions suivantes incombent aux membres exécutifs de l'organe légal d'administration, siégeant au comité de direction :

- a) assurer la direction de l'activité de l'établissement et le développement de la structure de *management* ;
- b) superviser le *management* de ligne et le respect des compétences et responsabilités attribuées, ainsi que l'information financière ;
- c) 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 ;
- d) 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 ;

²⁴ Lorsque le *Chief Risk Officer* est membre du comité de direction, celui-ci doit veiller à ce que ce positionnement ne nuise pas à l'indépendance de sa fonction de gestion des risques.

- e) veiller à la mise en œuvre correcte de la politique de rémunération déterminée par l'organe légal d'administration ;
- f) mettre en œuvre les mesures nécessaires pour veiller à ce que l'établissement maîtrise les risques ;
- g) 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 ;
- h) 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.

4:52 Concernant ce dernier point, l'article 59 de la loi bancaire prévoit que le comité de direction doit faire rapport, annuellement ou tous les 2 ans selon la taille de l'établissement, 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 ²⁵.

4:53 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.

4:54 Pour plus de détails, il est renvoyé aux §§ 28 à 31 des orientations EBA/GL/2021/05 en ce qui concerne les missions attendues du comité de direction.

4.1.3.3. Fonctionnement

4:55 Le comité de direction est un organe collégial.

4:56 La collégialité ne fait néanmoins pas obstacle à l'attribution de domaines de compétence spécifiques aux membres du comité de direction. A cet égard, il est recommandé que la répartition interne des tâches entre les membres du comité de direction respecte les principes suivants :

- éviter qu'un membre du comité de direction ne soit en charge d'une fonction de contrôle indépendante et d'une fonction opérationnelle génératrice de risques ;
- être équilibrée entre les différents membres ; et
- assurer dans la mesure du possible une séparation adéquate au niveau des membres entre les fonctions des contrôle de 2^{ème} ligne et l'audit interne en tant que fonction de contrôle de 3^{ème} ligne.

Pour les établissements qui ne sont pas d'importance significative au sens de l'article 3, 30° de la loi bancaire, les limites à respecter sont : (i) avoir une séparation stricte entre « *Risk Management* » et « *Investment* » ainsi qu'entre « *Risk Management* » et « *Commercial* » et (ii) attribuer l'audit interne à un membre du comité de direction qui n'est par ailleurs pas responsable du « *Commercial* ».

4:57 La répartition des tâches entre les membres du comité de direction, ainsi que toute modification importante qui y serait apportée, doivent être notifiées à l'autorité de contrôle conformément à l'article 60, §3 de la loi bancaire et est reprise dans le memorandum de gouvernance.

4:58 Les décisions prises par le comité de direction sont actées au procès-verbal et tous les membres sont loyalement tenus de s'y conformer. Les procès-verbaux de réunion résument les discussions, précisent les décisions prises et reflètent les opinions divergentes exprimées par les membres et ce conformément à ce qui est prévu dans le Code de gouvernance d'entreprise publié par l'arrêté royal du 12 mai 2019.

²⁵ Comme indiqué 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 ».

4:59 Le comité de direction arrête un règlement d'ordre intérieur²⁶ qui décrit sa composition, ses missions et son fonctionnement et qui respecte notamment l'article 59/1 de la loi bancaire en matière de gestion des conflits d'intérêts. La BNB recommande que ce règlement d'ordre intérieur soit annexé au mémorandum de gouvernance.

4:60 Le comité de direction se réunit régulièrement.

4:61 S'agissant des règles en matière d'initiation et de formations, il est renvoyé à la section relative à l'organe légal d'administration ci-dessus et au manuel « fit & proper ».

4.1.3.4. Dérogations

4:62 L'autorité de contrôle peut, sur la base de la taille et du profil de risque d'un établissement, 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.

4:63 Le modèle de gestion de l'établissement 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'établissement et son contrôle ;
- la fonction de management est confiée à au moins deux personnes qui, sans préjudice d'une répartition adéquate des tâches, opèrent collégalement ; l'éventuelle délégation de compétences liée à la gestion journalière est clairement encadrée sur le plan juridique (par exemple par voie statutaire) ;
- il existe un dialogue structuré entre les fonctions de direction de l'activité de l'établissement et de contrôle de celui-ci.

4.1.4. COMITES SPECIALISES

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 27-34 et 506
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Manuel Fit & Proper de la BNB
 - Circulaire NBB_2021_27 transposant les orientations EBA/GL/2021/06 en matière d'évaluation d'aptitude
 - Circulaire NBB_2021_30 du 7 décembre 2021 relative à la politique de rémunération : actualisation du cadre légal et transposition des orientations de EBA/GL/2021/04 sur les politiques de rémunération saines au titre de la directive 2021/36/UE
 - Communication CBFA_2009_22 du 25 mai 2009 relative à la politique de dérogation concernant les comités d'audit
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 40-67
 - Orientations EBA/GL/2021/04 sur les politiques de rémunérations saines au titre de la directive 2013/36/UE
 - Principes du BCBS : principe 3

²⁶ Règlement interne qui ne doit pas nécessairement être soumis aux conditions prévues à l'article 2:59 du CSA.

4.1.4.1. Généralités

- 4:64 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.
- 4:65 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'administration²⁷ :
- un comité d'audit,
 - un comité des risques,
 - un comité de rémunération, et
 - un comité de nomination.
- 4:66 Ces comités sont chargés de préparer les décisions de l'organe légal d'administration dans leurs matières respectives.
- 4:67 En plus des comités imposés par la loi bancaire, il ressort de la pratique la constitution d'autres comités, comme le comité de *compliance*, le comité de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, le comité stratégique, le comité d'investissement, le comité de déontologie, etc. Lorsqu'il s'agit de comités liés à la fonction de surveillance de l'organe légal d'administration, il est recommandé que ces comités suivent autant que possible les règles en matière de composition et de fonctionnement applicables aux comités imposés par la loi bancaire.

4.1.4.2. Composition

- 4:68 Les comités spécialisés qui doivent être constitués en vertu de la loi bancaire comprennent uniquement des administrateurs non exécutifs de l'organe légal d'administration, ceci de manière à renforcer 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 3, 83° de la loi bancaire. Dans les autres comités siège au moins un administrateur indépendant.
- 4:69 Comme indiqué dans les orientations EBA/GL/2021/05, les comités doivent être composés d'au moins trois membres. Les établissements s'assurent que les comités ne sont pas composés du même groupe de membres formant un autre comité. À cet égard la loi bancaire précise également que 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.
- 4:70 Les mesures suivantes contribuent au bon fonctionnement des comités et sont donc - sous réserve d'exigences plus strictes prévues par le CSA²⁸ - recommandées comme bonnes pratiques:
- le président du comité d'audit ou du comité des risques n'est pas le président de l'organe légal d'administration ou d'un autre comité ; et
 - pour les établissements d'importance systémique et les autres établissements de crédit importants au sens du Règlement MSU, le président de chaque comité est indépendant et

²⁷ Sauf dispense pour des établissements de crédit qui ne sont pas d'importance significative au sens de l'article 3, 30° de la loi bancaire. Cf. articles 33 et 34 de la loi bancaire et section 4.1.4.4. du présent manuel .

²⁸ L'article 32 de la loi bancaire prévoit que l'article 27 n'affecte pas les dispositions du CSA relatives au comité d'audit et au comité de rémunération dans les sociétés cotées en bourse au sens de l'article 1 :11 du CSA.

la majorité des membres des comités des risques, de rémunération et de nomination sont également des administrateurs indépendants au sens de l'article 3, 83° de la loi bancaire.

4:71 Les membres des comités spécialisés disposent des expertises spécifiques suivantes décrites aux articles 28, 29, 30 et 31 de la loi bancaire :

- Comité d'audit : le comité d'audit doit disposer d'une compétence collective dans le domaine d'activités de l'établissement 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.
- Comité des risques : les membres du comité des risques doivent disposer individuellement des connaissances, de l'expérience et des aptitudes nécessaires pour leur permettre de comprendre et d'appréhender la stratégie et le niveau de tolérance au risque de l'établissement. 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.
- Comité de rémunération : le comité de rémunération est composé de manière à lui permettre d'exercer un jugement pertinent et indépendant sur les politiques et les pratiques de rémunération et sur les incitant créés au regard de la maîtrise des risques, des besoins en fonds propres et de la position de liquidité.
- Comité de nomination : le comité de nomination est composé de manière à lui permettre d'exercer un jugement pertinent et indépendant sur la composition et le fonctionnement des organes d'administration et de gestion de l'établissement, en particulier sur l'expertise individuelle et collective de leurs membres et sur l'intégrité, la réputation, l'indépendance d'esprit et la disponibilité de ceux-ci.

4:72 Dans le cadre de sa mission de contrôle prudentiel, l'autorité de contrôle appréciera les connaissances et l'expérience des candidats membres des comités précités et examinera également si la composition et les procédures de ces comités offrent des garanties suffisantes pour qu'ils puissent correctement assumer leur rôle²⁹.

4.1.4.2. Missions

4.4.2.1. Comité d'audit

4:73 Les missions du comité d'audit sont définies à l'article 7:99, § 4 du CSA, auquel renvoie l'article 28 de la loi bancaire. Pour rappel, le Comité d'audit est au moins chargé des missions suivantes :

- a) communication à l'organe légal d'administration des résultats du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés et explications sur la façon dont le contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés ont contribué à l'intégrité de l'information financière et sur le rôle que le comité d'audit a joué dans ce processus;
- b) suivi du processus d'élaboration de l'information financière et présentation de recommandations ou de propositions pour en garantir l'intégrité;
- c) suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ainsi que, s'il existe un audit interne, suivi de celui-ci et de son efficacité;
- d) suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le commissaire et le cas échéant par le réviseur d'entreprises chargé du contrôle des comptes consolidés;
- e) examen et suivi de l'indépendance du commissaire et le cas échéant du réviseur d'entreprises chargé du contrôle des comptes consolidés, en particulier pour ce qui concerne le bien-fondé de la fourniture de services complémentaires à l'établissement. En particulier, il analyse avec le commissaire les risques pesant sur l'indépendance de celui-ci et les mesures de sauvegarde appliquées pour atténuer ces risques, lorsque les honoraires totaux relatifs à une entité d'intérêt

²⁹ A cet égard, il convient d'éviter que la composition des comités ne soit trop restreinte pour éviter des problèmes de blocage dès qu'il y a un absent.

public visée à l'article 1:12 du CSA dépassent les critères fixés par l'article 4, paragraphe 3 du règlement (UE) n° 537/2014; et

- f) recommandation à l'organe légal d'administration de l'établissement pour la désignation du commissaire et, le cas échéant, du réviseur d'entreprises chargé du contrôle des comptes consolidés, conformément à l'article 16, paragraphe 2, du règlement (UE) n° 537/2014.

4.4.2.2. Comité des risques

4:74 Les missions du comité des risques sont définies à l'article 29 de la loi bancaire. Les missions du comité des risques ont été précisées dans les orientations EBA/GL/2021/05. Ainsi, le comité des risques est au moins chargé de:

- a) fournir ses conseils et son assistance à l'organe légal d'administration dans sa fonction de surveillance en ce qui concerne la surveillance de la stratégie globale en matière de risques et d'appétit pour le risque de l'établissement, tant actuels que futurs ;
- b) assister l'organe légal d'administration dans sa fonction de surveillance et en particulier les administrateurs non-exécutifs lorsque ceux-ci supervisent la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement en matière de risque et les limites correspondantes qui ont été fixées;
- c) superviser la mise en œuvre des stratégies de l'établissement en matière de gestion des fonds propres et de la liquidité, ainsi que des autres risques pertinents;
- d) fournir à l'organe légal d'administration dans sa fonction de surveillance et en particulier aux administrateurs non-exécutifs des recommandations sur les ajustements à apporter à la stratégie en matière de risque ;
- e) fournir des conseils concernant le recrutement de consultants externes auxquels la fonction de surveillance peut décider de recourir en vue d'obtenir des avis ou de l'aide ;
- f) examiner différents scénarios possibles, y compris des scénarios de tensions, afin d'évaluer la manière dont le profil de risque de l'établissement réagirait à des événements externes et internes ;
- g) superviser le processus qui vise à s'assurer de l'adéquation de tous les produits et services financiers significatifs proposés aux clients avec le modèle d'entreprise et la stratégie de l'établissement en matière de risque;
- h) 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 ;
- i) s'assurer que les prix des actifs et des passifs et catégories de produits hors bilan qui sont proposés aux clients tiennent compte des risques supportés par l'établissement eu égard à son modèle d'entreprise et à sa stratégie en matière de risques, notamment les risques, en particulier de réputation, susceptibles de résulter des types de produits proposés à la clientèle. Il présente un plan d'action à l'organe légal d'administration lorsque ce n'est pas le cas; et
- j) examiner si les incitants mis en place en matière de rémunération variable tiennent compte de manière appropriée de la maîtrise des risques, des besoins en fonds propres, et de la position de liquidité de l'établissement, ainsi que de la probabilité et de l'échelonnement dans le temps des bénéfices.

4:75 Pour plus d'informations, il est renvoyé aux §§ 61 à 63 des orientations EBA/GL/2021/05.

4.4.2.3. Comité de rémunération

4:76 Les missions du comité de rémunération sont définies à l'article 30 de la loi bancaire. Il en ressort que le comité de rémunération est au moins chargé de :

- a) émettre un avis sur la politique de rémunération de l'établissement et sur toute les modifications qui y sont apportées. A cet égard, le comité de rémunération devra en particulier examiner 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 ;

- b) préparer les décisions concernant les rémunérations qui ont des répercussions sur le risque et la gestion des risques de l'établissement et sur lesquelles l'organe légal d'administration est amené à se prononcer ; et
- c) assurer une supervision directe des rémunérations allouées aux responsables de fonctions de contrôle indépendantes.

4:77 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.

4:78 Pour plus d'informations, il est renvoyé vers les orientations EBA/GL/2021/04.

4.4.2.4. Comité de nomination

4:79 Les missions du comité de nomination sont définies à l'article 31 de la loi bancaire. Il en ressort que le comité de nomination est au moins chargé de :

- a) identifier et recommander, pour approbation par l'assemblée générale ou, le cas échéant, par l'organe légal d'administration, des candidats aptes à occuper des sièges vacants au sein de l'organe légal d'administration, évaluer l'équilibre de connaissances, de compétences, de diversité et d'expérience au sein de l'organe légal d'administration, élaborer une description des missions et des qualifications liées à une nomination donnée et évaluer le temps à consacrer à ces fonctions. Dans ce contexte, le comité de nomination élabore les politiques d'aptitude, de diversité et d'initiation et de formation des membres de l'organe légal d'administration. De même, en matière de diversité, le comité de nomination fixe un objectif quantitatif à atteindre en ce qui concerne la représentation du sexe sous-représenté au sein de l'organe légal d'administration et élabore un plan destiné à accroître le nombre de représentants de ce sexe afin d'atteindre cet objectif ³⁰;
- b) évaluer périodiquement, et à tout le moins une fois par an, la structure, la taille, la composition et les performances de l'organe légal d'administration et lui soumettre des recommandations en ce qui concerne des changements éventuels;
- c) évaluer périodiquement, et à tout le moins une fois par an, les connaissances, les compétences, l'expérience, le degré d'implication, notamment l'assiduité, des membres de l'organe légal d'administration, tant individuellement que collectivement, et en rendre compte à cet organe;
- d) examiner périodiquement les politiques de l'organe légal d'administration en matière de sélection et de nomination des membres exécutifs de celui-ci, et formuler des recommandations à l'intention de l'organe légal d'administration.

4:80 Par ailleurs, il est attendu que le comité de nomination planifie le renouvellement et la succession ordonnée des administrateurs et des responsables de fonctions de contrôle indépendantes.

4:81 Pour plus d'informations concernant les missions du comité de nomination liées à l'évaluation de l'aptitude, il est renvoyé au manuel « fit & proper ».

³⁰ Il est attendu des départements Ressources Humaines (pour les aspects opérationnels) et de la fonction de conformité (pour les aspects de conformité) qu'elles assistent le comité de nomination dans la fixation d'un objectif quantitatif à atteindre en ce qui concerne la représentation du sexe sous-représenté au sein de l'organe légal d'administration et les évaluations postérieures à faire. Il est également rappelé que l'objectif, le plan ainsi que les modalités de sa mise en œuvre sont rendus publics conformément à l'article 435, § 2, point c) du règlement n°575/2013 et sont communiqués à l'autorité de contrôle afin qu'elle procède à des analyses comparatives des pratiques en matière de diversité.

4.1.4.3. Fonctionnement

- 4:82 Les membres des comités participent à des discussions ouvertes et analytiques, au cours desquelles les différences d'opinion sont discutées de manière constructive.
- 4:83 Les comités documentent l'ordre du jour de leurs réunions, ainsi que leurs discussions, les conclusions de leurs travaux, les propositions de décision à soumettre à l'organe légal d'administration et reflètent les opinions divergentes exprimées par leurs membres. Les conclusions et propositions de décision sont rapportées à l'organe légal d'administration.
- 4:84 L'organe légal d'administration établit le règlement d'ordre intérieur ³¹ de chaque comité, qui en précise les missions, la composition et le fonctionnement (en ce compris, l'établissement de procès-verbaux). La BNB recommande que ces règlements d'ordre intérieur soient annexés au mémorandum de gouvernance.
- 4:85 Les membres des comités doivent à tout le moins, en fonction de leurs compétences:
- a. avoir accès à toutes les informations et données pertinentes dont ils ont besoin pour accomplir leur rôle, y compris celles fournies par les fonctions d'entreprise et de contrôle indépendantes pertinentes (par exemple les services juridique, des finances, des ressources humaines, informatique, de l'audit interne, de la gestion des risques et de la vérification de la conformité, y compris des informations sur la conformité aux règles de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et des informations agrégées sur les déclarations de transactions suspectes et les facteurs de risque liés au blanchiment de capitaux et au financement du terrorisme);
 - b. recevoir des rapports réguliers, des informations *ad hoc*, des communications et des opinions de la part des responsables des fonctions de contrôle indépendantes concernant le profil de risque actuel de l'établissement, sa culture du risque et ses limites de risque, ainsi que toute violation significative pouvant être survenue, accompagnés d'informations détaillées et de recommandations sur les mesures correctives prises, à prendre ou proposées en vue de leur examen, ainsi que réexaminer périodiquement et déterminer le contenu, le format et la fréquence des informations sur les risques devant leur être communiquées; et
 - c. autant que de besoin, garantir la participation adéquate des fonctions de contrôle indépendantes et autres fonctions pertinentes (ressources humaines, juridique, finances) dans leur domaine d'expertise respectif et/ou solliciter les conseils d'experts externes.
- 4:86 Les comités interagissent entre eux, autant que de besoin. De manière limitée, cette interaction pourrait prendre la forme de participation croisée de sorte que le président ou un membre d'un comité puisse également être membre d'un autre comité.
- 4:87 Les établissements envisagent la rotation occasionnelle des présidents et des membres des comités, en tenant compte de l'expérience, des connaissances et des compétences spécifiques requises à titre individuel et collectif pour ces comités.
- 4:88 Pour des raisons d'efficacité, des personnes externes (comme le président ou un membre du comité de direction, l'auditeur interne, le commissaire agréé, etc.) peuvent participer à tout ou partie des réunions des comités en qualité d'invité. Néanmoins il convient d'éviter -sauf exception dûment justifiée- qu'il y ait des invités permanents (administrateurs exécutifs, non-exécutifs non membres, représentants du groupe, etc.) assistant systématiquement à toutes les réunions des comités spécialisés. Une bonne pratique en la matière est de veiller à ce que les invités assistent uniquement aux points de discussion qui les concernent et qu'il y ait toujours au moins une réunion par an sans aucune personne externe. Les Présidents des comités ont à cet égard un rôle important à jouer pour préserver la qualité des débats.

³¹ Règlement interne qui ne doit pas nécessairement être soumis aux conditions prévues à l'article 2:59 du CSA.

4.1.4.4. Dispenses pour les établissements qui ne sont pas d'importance significative

- 4:89 L'obligation légale de mise en place des quatre comités spécialisés au sein de l'organe légal d'administration, exclusivement composés d'administrateurs non exécutifs, ne se justifie pas pour des établissements 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 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, et peuvent fusionner les comités d'audit et des risques. Si un établissement procède à cette fusion, il documente les raisons pour lesquelles il a choisi d'instaurer un comité commun et la manière dont cette approche permet d'atteindre les objectifs des comités. L'établissement garantit à tout moment que les membres d'un comité commun disposent, individuellement et collectivement, des connaissances, des compétences et de l'expertise nécessaires afin de comprendre pleinement les tâches qui devront être accomplies par le comité commun.
- 4:90 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.

4.1.4.5. Contexte de groupe

- 4:91 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.
- 4:92 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.

4.2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

4.2.1. CADRE ORGANISATIONNEL ET STRUCTURE

Cadre légal réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21
2. Règlement BNB :
 - Règlement du 19 mai 2015 concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne
3. Circulaires thématiques BNB pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Lettre uniforme du 6 juillet 2021 aux réviseurs agréés concernant les obligations qui leur incombent en matière de mécanismes particuliers
 - Circulaire NBB_2021_17 du 6 juillet 2021 concernant la politique de prévention en matière fiscale
 - Circulaire NBB_2021_16 du 6 juillet 2021 relative aux mécanismes particuliers
 - Circulaire NBB_2015_21 concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne
4. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 68 à 93

4.2.1.1 Cadre organisationnel

4:93 L'organe légal d'administration met en place et garantit une structure organisationnelle et opérationnelle appropriée et transparente pour l'établissement. Ceci implique notamment que les rapports hiérarchiques et la répartition des responsabilités soient clairs, bien définis, cohérents et dûment documentés. Il est renvoyé aux §§ 68 à 70 des orientations EBA/GL/2021/05 pour plus d'informations à ce sujet.

4.2.1.2. Processus de décision, lignes de reporting et répartition des tâches

4:94 L'établissement est doté d'un processus de prise de décisions clair, transparent et documenté et prévoit une répartition claire des responsabilités et des rapports hiérarchiques au sein de son cadre de contrôle interne, y compris ses lignes d'activité, unités internes et fonctions de contrôle indépendantes.

4:95 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 de l'établissement.

4:96 Lorsqu'ils mettent en oeuvre le cadre de contrôle interne, les établissements prévoient une séparation appropriée des attributions, par exemple en confiant à des personnes différentes les activités en conflit ou en confiant à des personnes différentes les responsabilités en matière de surveillance et de déclaration, et en mettant en place des barrières (*chinese walls*) pour empêcher la communication de certaines informations (par exemple par le cloisonnement physique de certains services).

4.2.1.3. Organisation administrative et comptable

4:97 L'établissement doit disposer d'une organisation administrative et comptable adéquate, impliquant notamment un système de contrôle procurant un degré de certitude raisonnable quant à la fiabilité du processus de *reporting* financier.

4:98 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.

4.2.1.4. Connaissance de la structure opérationnelle / « Know your structure »

4:99 Les administrateurs appréhendent bien la structure juridique et opérationnelle et les activités de l'établissement, y compris en ce qui concerne les risques liés aux services et produits proposés. Ils doivent s'assurer que cette structure et ces activités sont compatibles avec les stratégies économiques, en matière de risque et d'appétit pour le risque qui ont été adoptées. 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.

4:100 Les établissements 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, mettent en place des structures adéquates permettant un suivi des risques liés à ces activités.

4:101 Les établissements 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. Lorsqu'un établissement constitue un grand nombre d'entités juridiques au sein de son groupe, leur nombre, et en particulier les interconnexions et les transactions entre elles, ne peuvent constituer un obstacle pour la bonne gouvernance ou la gestion et le contrôle efficaces des risques du groupe.

4:102 Pour plus d'informations, il est renvoyé aux §§ 71 à 75 des orientations EBA/GL/2021/05.

4.2.1.5. Structures complexes et activités non conventionnelles ou non-transparentes

4:103 Dans le cadre de leurs activités, les établissements recourent 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. Par ailleurs, les établissements 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 qui peuvent être liés à des objectifs stratégiques, commerciaux ou financiers légitimes. Les structures ou activités étrangères complexes, notamment dans des centres financiers off-shore ou des juridictions dénuées de transparence, peuvent toutefois entraîner des risques financiers, juridiques et/ou de réputation et à ce titre ne pas répondre à des exigences prudentielles.

4:104 Conformément à l'article 21 de la loi bancaire, les établissements doivent éviter de mettre en place des structures ou activités complexes et potentiellement non transparentes. Dans le cadre de leurs décisions, ils doivent procéder à une évaluation des risques afin de déterminer si ces structures ou activités pourraient être utilisées à des fins de blanchiment de capitaux, de financement du terrorisme ou d'autres infractions financières, d'une part, et quel est le cadre réglementaire et de contrôle applicable à ces structures ou activités, d'autre part.

4:105 L'orientation 76 des orientations EBA/GL/2021/05 énonce les critères à prendre en compte par les établissements dans leur évaluation des risques. Si l'établissement procède à la mise en place de structures ou activités complexes, l'organe légal d'administration est tenu de comprendre ces structures, leur finalité et les risques spécifiques qui y sont liés, et associer les fonctions de contrôle interne d'une manière appropriée. En tout état de cause, les établissements ne devraient pas créer de structures opaques ou inutilement complexes n'ayant pas de justification économique claire ou d'objectif juridique, ni de structures dont l'on pourrait penser qu'elles ont été créées à des fins liées à des délits financiers.

4:106 Il est renvoyé aux §§ 76 à 82 des orientations EBA/GL/2021/05 pour plus d'informations à ce sujet.

- 4:107 Par ailleurs, la réglementation relative aux mécanismes particuliers et à la prévention en matière fiscale a été revue. La BNB a informé par voie de circulaire les établissements d'une liste d'opérations et de pratiques type à considérer comme des « mécanismes particuliers ». L'interdiction de mettre en place des « mécanismes particuliers » vise à prévenir que les établissements financiers posent des actes favorisant l'évasion fiscale dans le chef de clients et injustifiables dans le cadre de la prestation normale et correcte d'opérations et de services par les établissements. La BNB a par ailleurs invité les établissements à définir une politique de prévention qui vise à adopter en toute circonstance une attitude fiscalement correcte et à ne pas coopérer directement ni indirectement avec des clients qui font appel à leurs services pour se soustraire à leurs obligations fiscales.
- 4:108 Pour plus d'informations, il est renvoyé à l'article 21, §1er/1 de la loi bancaire et aux circulaires NBB_2021_17 du 6 juillet 2021 concernant la politique de prévention en matière fiscale et NBB_2021_16 du 6 juillet 2021 relative aux mécanismes particuliers.

4.2.2. EXTERNALISATION

Cadre légal réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21 et 66
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Circulaire NBB_2019_19 du 19 juillet 2019 reprenant les orientations de l'EBA du 25 février 2019 relatives à l'externalisation (EBA/GL/2019/02)
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 91 à 93

- 4:109 Conformément à l'article 21 de la loi bancaire, chaque établissement doit disposer d'un dispositif adéquat d'organisation d'entreprise en vue de garantir une gestion efficace et prudente de l'établissement.
- 4:110 L'article 66 de la loi bancaire précise en outre que, dans ce cadre, chaque établissement est tenu de prendre des mesures appropriées, d'une part, pour limiter le risque opérationnel afférent à l'externalisation et, d'autre part, pour ne pas nuire sensiblement au caractère adéquat des procédures de contrôle interne de l'établissement, ni empêcher l'autorité de contrôle de vérifier si l'établissement respecte ses obligations légales et réglementaires.
- 4:111 Les attentes prudentielles en matière d'externalisation sont expliquées dans la circulaire NBB_2019_19.
- 4:112 Il est renvoyé à cette circulaire pour plus d'informations sur ces différents sujets.

4.2.3. ADMINISTRATION CENTRALE EN BELGIQUE

Cadre légal réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 43

- 4:113 L'article 43 de la loi bancaire prévoit comme condition d'agrément que l'administration centrale d'un établissement de crédit de droit belge doit être établie en Belgique c'est-à-dire dans le même Etat

membre que son siège statutaire. Cette obligation légale découle de la directive européenne 95/26/CE du 29 juin 1995, dite « BCCI »³².

- 4:114 La notion d'administration centrale s'entend au sens de l'article 48 du Traité de l'Union européenne et couvre la notion de « siège réel », c'est-à-dire le lieu où sont prises les décisions essentielles de l'établissement et où se concentre effectivement la conduite de ses affaires. Il s'agit du principal établissement administratif et non du lieu d'exploitation principal. La notion d'administration centrale correspond donc à l'endroit d'où l'établissement est dirigée et où se réunissent habituellement ses organes.
- 4:115 Les moyens technologiques de prise de décision à distance rendent la notion d'administration centrale plus difficile à cerner. Ainsi, pour qu'il puisse être conclu que le « centre nerveux » des affaires d'un établissement qui a une organisation transfrontalière est en Belgique et que l'établissement en question répond donc à la condition légale d'administration centrale en Belgique, les membres du comité de direction et les responsables de fonctions de contrôle indépendantes doivent être suffisamment disponibles en Belgique.
- 4:116 En outre, ces personnes doivent pouvoir répondre dans des délais raisonnables à toute demande formulée par la BNB, en ce compris des demandes d'entretien impliquant leur présence physique soit au siège de l'établissement soit dans les locaux de la BNB. Il en va de même pour les membres de l'organe légal d'administration étant entendu qu'une plus grande souplesse peut être admise en ce qui les concerne.
- 4:117 Enfin, il est recommandé que, d'une part, tous les responsables de fonctions de contrôle indépendantes³³ figurent sur le registre du personnel de l'établissement et, d'autre part, que la majorité des réunions de l'organe légal d'administration et du comité de direction se déroule sur le territoire belge au siège de l'établissement.

³² Directive 95/26/CE du Parlement européen et du Conseil, du 29 juin 1995, modifiant les directives 77/780/CEE et 89/646/CEE dans le domaine des établissements de crédit, les directives 73/239/CEE et 92/49/CEE dans le domaine de l'assurance non vie, les directives 79/267/CEE et 92/96/CEE dans le domaine de l'assurance vie, la directive 93/22/CEE dans le domaine des entreprises d'investissement et la directive 85/611/CEE dans le domaine des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) afin de renforcer la surveillance prudentielle.

³³ Ceci est également applicable dans les modèles d'organisation où les fonctions de contrôle indépendantes sont centralisées dans le groupe étant donné que même dans le cas d'une sous-traitance intégrale d'une fonction de contrôle indépendante, un responsable de fonction de contrôle doit quand même être désigné au sein des entités réglementées du groupe en vue notamment de *monitorer* la qualité de la sous-traitance (cf. notamment le Règlement de la BNB du 05/07/2015 sur le contrôle interne et l'audit interne ainsi que la circulaire NBB_2015_21).

4.3. CULTURE DU RISQUE ET INTEGRITE

4:118 La bonne gouvernance ne peut être mise en œuvre en se limitant aux structures de gestion et 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 et l'existence d'une culture d'entreprise adéquate.

4.3.1. CULTURE DU RISQUE

Cadre légal réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 94 à 98

4:119 Une culture du risque solide, diligente et cohérente doit être un élément clé de la gestion efficace des risques des établissements et devrait permettre aux établissements de prendre des décisions judicieuses et éclairées. Sans nécessairement s'y limiter, une culture du risque solide inclut notamment les notions de « *tone at the top* », diversité et inclusion, obligation de rendre compte, communication efficace, remise en cause et absence d'incitations à la prise de risques. Les fonctions de gestion des risques et de compliance doivent à cet égard contribuer de manière active à la mise en place d'une culture du risque adéquate. Il est renvoyé aux §§ 94 à 98 des orientations EBA/GL/2021/05 pour plus d'informations à ce sujet.

4.3.2. VALEURS DE L'ENTREPRISE ET CODE DE CONDUITE

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21, § 1^{er}, 5^o, et 23, alinéa 2, 4^o
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 99-104

4:120 L'organe légal d'administration élabore, adopte, observe et promeut des normes déontologiques et professionnelles de haut niveau, en tenant compte des besoins et des caractéristiques propres à l'établissement, et garantit la mise en oeuvre de ces normes au moyen d'un code de conduite ou d'un document similaire.

4:121 Ces normes déontologiques sont communiquées à l'établissement et promues, et doivent également être intégrées dans le programme de formation des membres du personnel et dans l'initiation des membres de l'organe légal d'administration. Pour l'application de ces normes, 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'*).

4:122 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.

4:123 Il est également renvoyé aux §§ 99 à 104 des orientations EBA/GL/2021/05 qui prévoient notamment (i) qu'il faut veiller à ce que le personnel ne subisse aucune discrimination fondée sur le sexe, la race, la couleur de peau, les origines ethniques ou sociales, les caractéristiques génétiques, la langue, la religion ou les convictions, les opinions politiques ou autres, l'appartenance à une minorité, la naissance, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, (ii) que les politiques de l'établissement doivent être neutres du point de vue du genre et (iii) qu'il faut promouvoir la connaissance du risque et (iv) qu'il convient de fournir des exemples de comportements inacceptables (incluant notamment la fraude, le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme, les pratiques déloyales en termes de concurrence, les sanctions financières, la corruption active et passive, la manipulation de marché, la vente abusive, d'autres violations de la réglementation en matière de protection des consommateurs et les délits fiscaux, que ces actes soient commis directement ou indirectement, y compris par le biais de mécanismes interdits).

4.3.3 REMUNERATION

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21, § 1^{er}, 6^o, art. 67-71 et annexe II
2. Règlements européens :
 - Règlement délégué (UE) 2021/923 de la Commission du 25 mars 2021 complétant la directive 2013/36/UE du Parlement européen et du Conseil par des normes techniques de réglementation fixant les critères permettant de définir les responsabilités dirigeantes, les fonctions de contrôle, l'unité opérationnelle importante et l'incidence significative sur le profil de risque de cette unité, et fixant les critères permettant de recenser les membres du personnel ou les catégories de personnel dont les activités professionnelles ont une incidence sur le profil de risque de l'établissement qui est comparativement aussi significative que celle des membres du personnel ou catégories de personnel visés à l'article 92, paragraphe 3, de ladite directive
 - 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)
 - 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
 - Règlement BNB du 1^{er} avril 2014 relatif à l'activité de négociation pour compte propre
3. Circulaire BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_30 du 7 décembre 2021 relative à la politique de rémunération : actualisation du cadre légal et transposition des orientations de l'EBA du 2 juillet 2021 sur les politiques de rémunération saines au titre de la directive 2013/36/UE (EBA/GL/2021/04)
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations de EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Circulaire NBB_2014_08 du 1^{er} 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)
 - Circulaire NBB_2014_09 du 1^{er} septembre 2014 concernant les lignes directrices de l'EBA du 16 juillet 2014 relatives au Remuneration Benchmarking Exercise (EBA/GL/2014/08)
4. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/04 sur les politiques de rémunération saines au titre de la directive 2013/36/UE

4:124 L'organe légal d'administration élabore une politique de rémunération qui a pour but d'aligner les objectifs personnels des membres du personnel sur les intérêts à long terme de l'établissement. À cette fin, l'établissement doit établir et maintenir une politique et des pratiques en matière de rémunération qui contribuent à une maîtrise efficace des risques.

4.3.3.1. Identified Staff

4:125 Les établissements 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.

4:126 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° 2021/923). Par ailleurs, en vertu de l'article 9, § 2 du règlement de la BNB du 1^{er} 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*.

4:127 Le 11^e considérant du règlement délégué (UE) n° 2021/923 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).

4:128 La BNB recommande qu'un minimum de 1 % du total des collaborateurs soient considérés comme *Identified Staff*.

4.3.3.2. Orientations de l'EBA

4:129 L'article 75, paragraphe 2, de la CRD IV prévoit que l'EBA 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. La dernière version de ces orientations a été publiée le 2 juillet 2021. Ces orientations EBA/GL/2021/04 ont été transposés dans le cadre belge par la circulaire NBB_2021_30.

4:130 Dans son contrôle effectif de la politique et des pratiques de rémunération des établissements, la BNB se fondera sur ces orientations. Ces orientations complètent et précisent le cadre réglementaire qui doit être respecté par les établissements.

4:131 Parmi les éléments nouveaux des EBA/GL/2021/04, on peut notamment citer la transparence vis-à-vis des parties prenantes, la proportionnalité, la nécessité d'avoir une politique de rémunération neutre sur le plan du genre et la surveillance de l'écart de rémunération entre les personnes de genres différents. Pour plus d'informations à ce sujet, il est renvoyé à la circulaire NBB_2021_30.

4.3.3.3. Impact du CSA

4:132 L'incidence de l'entrée en vigueur du CSA sur les règles en matière de rémunération est très limitée. Suite à l'entrée en vigueur du CSA, dans les établissements cotés, il convient de veiller à ce que leur politique de rémunération soit conforme à l'article 7:92, alinéa 4, dernière phrase du CSA qui prévoit qu'aucune rémunération variable ne peut être allouée à un administrateur indépendant. Par ailleurs, il est relevé que le CSA prévoit désormais la possibilité pour l'assemblée générale d'octroyer un délai de préavis et une indemnité de départ aux administrateurs et ce en raison du caractère à présent supplétif de la révocabilité *ad nutum* des administrateurs.

4.3.3.4. Instruments financiers

4:133 La BNB attend de chaque établissement qu'il se conforme 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).

4.3.3.5. Indemnités de départ et indemnités de cessation de fonction

4:134 Conformément à la CRD et aux orientations EBA/GL/2021/04, l'article 12 de l'Annexe II de la loi bancaire précise plus avant le régime applicable aux indemnités de départ, desquelles font partie également les indemnités de cessation de fonction (= *severance payments*).

4:135 D'une manière plus générale, les indemnités de départ constituent toujours une rémunération variable. Cela ressort clairement de l'article 94, alinéa 1er, h) de la CRD, du chapitre 9.3 des orientations EBA/GL/2021/4 et des travaux préparatoires relatifs à l'article 12 de l'Annexe II de la loi bancaire. Ces indemnités doivent donc en règle être soumises à l'ensemble des règles applicables à la rémunération variable.

4:136 L'article 12 de l'Annexe II de la loi bancaire et les orientations de l'EBA prévoient toutefois un nombre restreint de situations énumérées de manière limitative, dans le cadre desquelles l'indemnité payée pour la cessation d'emploi (ou une partie de celle-ci) peut être exonérée pour (i) le calcul du ratio rémunération fixe/variable et (ii) l'application du report et du paiement sous forme d'instruments. Il est renvoyé à la circulaire NBB_2021_30 et aux orientations EBA/GL/2021/04 pour plus d'informations à ce sujet.

4.3.3.6. Collecte d'informations en matière de rémunération

4:137 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 1^{er} septembre 2014.

4:138 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 cotisations de pension. Les modalités de communication de ces informations sont expliquées dans la circulaire NBB_2014_08 du 1^{er} septembre 2014.

4.3.4. CONFLITS D'INTERETS

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21, § 1^{er}, 3^o et 72-73
2. Règlement BNB :
 - Arrêté royal du 8 février 2022 portant approbation du règlement de la BNB du 9 novembre 2021 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants et les responsables d'une fonction de contrôle indépendante d'entreprises réglementées
3. Circulaires BNB thématiques pertinentes :

- Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Manuel Fit & Proper de la BNB
 - Circulaire NBB_2021_27 transposant les orientations EBA/GL/2021/06 en matière d'évaluation d'aptitude
 - Circulaire NBB_2017_21 du 7 juillet 2017 relative aux prêts, crédits et garanties aux dirigeants, actionnaires et personnes apparentées
 - Communication NBB_2022_19 du 12 juillet 2022 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants et les responsables de fonctions de contrôle indépendante d'entreprises réglementées
4. Documents de référence internationaux :
- Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 105-131
 - Orientations EBA/GL/2021/06 en matière d'évaluation d'aptitude
 - Principes du BCBS : principe 3

4:139 L'activité d'un établissement se caractérise par le concours de nombreux intérêts, souvent convergents mais tout aussi souvent divergents ou conflictuels, qui exigent un encadrement adéquat.

4:140 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;
- 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.

4:141 Sans préjudice de l'application des dispositions du CSA ou d'autres réglementations spécifiques applicables (services d'investissement ; abus de marché), 2 types de politiques en matière de conflits d'intérêts doivent être élaborées :

4.3.4.1. Politique en matière de conflits d'intérêts au niveau de l'établissement

4:142 L'organe légal d'administration est responsable de la mise en place, de l'approbation et de la supervision de la mise en œuvre et du maintien de politiques efficaces destinées à détecter, évaluer, gérer et atténuer ou éviter les conflits d'intérêts avérés et potentiels au niveau de l'établissement, par exemple en raison des différentes activités et des différents rôles de l'établissement, des différents établissements entrant dans le périmètre de consolidation prudentielle, de différentes lignes d'activité ou unités au sein d'un établissement, ou en rapport avec les parties prenantes externes (y compris, le cas échéant, des entités où un administrateur de l'établissement exerce une fonction extérieure).

4:143 Il est renvoyé aux §§105 à 107 des orientations EBA/GL/2021/05 pour plus d'informations concernant la politique en matière de conflits d'intérêts au niveau de l'établissement.

4.3.4.2. Politique en matière de conflits d'intérêts pour le personnel

4:144 L'organe légal d'administration est responsable de la mise en place, de l'approbation et de la supervision de la mise en œuvre et du maintien de politiques efficaces visant à détecter, évaluer, gérer et atténuer ou éviter les conflits avérés et potentiels entre les intérêts de l'établissement et les intérêts privés du personnel, y compris des membres de l'organe légal d'administration, qui

pourraient avoir une incidence défavorable sur l'exercice de leurs attributions et responsabilités et sur les activités de l'établissement.

4:145 La politique en matière de conflits d'intérêts pour le personnel doit viser à détecter les conflits d'intérêts du personnel, y compris les intérêts des membres de leur famille les plus proches.

4:146 Il est renvoyé aux §§ 108 à 131 des orientations EBA/GL/2021/05 pour plus d'informations concernant la politique de conflits d'intérêts pour le personnel.

4:147 Les orientations EBA reprennent également une série de recommandations concernant les « prêts et autres transactions effectuées avec les membres de l'organe de direction et leur parties liées ». Ces dispositions doivent être lues en conjonction avec l'article 72 de la loi bancaire et la circulaire NBB_2017_21 qui encadrent l'octroi de prêts, crédits et garanties aux membres de l'organe légal d'administration et à leurs personnes apparentées³⁴. Il est renvoyé à la section 3.3. pour plus d'informations à ce sujet.

4.3.4.3. Mesures générales applicables à tous les types de conflits d'intérêts

4:148 Les mesures prises par l'établissement pour gérer ou, le cas échéant, atténuer les conflits d'intérêts (au niveau de l'établissement et du personnel) sont documentées. Cela comprend - entre autres - les mesures et procédures suivantes :

- instaurer des barrières (*chinese walls*) en matière d'information ou cloisonner physiquement ou de manière informatique 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 étant et susceptibles d'être 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 ;
- adopter une politique et des procédures appropriées pour les opérations avec les parties liées. Il pourrait s'agir, par exemple, d'exiger que les transactions soient effectuées à des conditions conformes au marché, d'obtenir un avis contraignant de membres indépendants de l'organe légal d'administration, de limiter l'exposition à de telles transactions, etc. ;
- prévoir que les membres de l'organe légal d'administration soient tenus de s'abstenir sur les questions pour lesquelles ils ont ou pourraient avoir un conflit d'intérêts potentiel, ou lorsque l'objectivité ou la capacité de la personne concernée à exercer correctement ses fonctions risquent d'être compromises ;
- limiter les activités externes des personnes pertinentes.

4:149 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. Pour plus d'informations à ce sujet, il est renvoyé aux orientations EBA/GL/2021/05, au manuel « fit & proper », au règlement BNB et à la communication NBB_2022_19 sur les fonctions extérieures et à la circulaire NBB_2017_21 sur les prêts aux dirigeants.

³⁴ L'article 72 de la loi bancaire n'est pas applicable aux compagnies financières (mixtes).

4.3.5. SIGNALEMENT INTERNE ET EXTERNE (« WHISTLEBLOWING »)

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21, § 1^{er}, 8^o (signalement interne) ;
2. Autres loi :
 - Loi organique de la BNB : Art. 36/7/1 (signalement externe)
 - Loi du 28 novembre 2022 sur la protection des personnes qui signalent des violations au droit de l'Union ou au droit national constatées au sein d'une entité juridique du secteur privé (loi transposant la directive (UE) 2019/1937 du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2019 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union)
3. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
4. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 132 – 140

4.3.5.1. Signalement interne

4:150 Le respect de la réglementation, des valeurs d'entreprise et des codes de conduite internes ainsi que l'efficacité du contrôle interne de l'établissement 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 cette réglementation, 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. Dans ce contexte, les établissements mettent en place et maintiennent des politiques et procédures appropriées en matière de signalement interne pour que tout auteur de signalement puisse signaler des violations potentielles ou avérées des exigences réglementaires ou internes, incluant notamment la loi bancaire et le règlement (UE) n° 575/2013, ou des dispositifs de gouvernance internes, par une voie spécifique, indépendante et autonome.

4:151 Le bon fonctionnement du régime de signalement dépend de règles et procédures claires qui indiquent avec précision sur quoi peuvent porter les signalements et qui précisent les différentes étapes de la procédure. Les procédures internes de signalement doivent répondre aux critères énoncés par la loi du 28 novembre 2022 transposant la directive (UE) 2019/1937, qui régit l'établissement des canaux internes et externes de signalement et le traitement des signalement et la circulaire BNB publiée sur sa base, ainsi que dans le paragraphe 138 des orientations EBA/GL/2021/05. La direction veille à ce que l'information communiquée par les auteurs de signalement soit effectivement examinée et à ce que les mesures nécessaires soient prises pour corriger les dysfonctionnements.

4:152 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. Il est renvoyé à cet égard aux §§132 à 138 des orientations EBA/GL/2021/05 et à la loi du 28 novembre 2022.

4.3.5.2. Signalement externe

4:153 La BNB et la BCE ont mis en place des systèmes de signalement d'infractions. Pour ce qui concerne la BNB, les modalités pratiques de ce système de signalement sont reprises à la rubrique du site de la BNB consacrée au signalement d'une infraction³⁵. A cet égard, la BNB recommande aux

³⁵ Il est observé que ce système de signalement à la BNB n'est pas spécifique aux infractions à la loi bancaire et concerne aussi les autres réglementation prudentielles et la réglementation anti-blanchiment.

établissements de veiller à ce que, dans le cadre des séances de formation, une référence soit faite -sur un support écrit- vers le système de signalement externe de la BNB.

4:154 L'article 36/7/1 de la loi du 22 février 1998 fixant le statut organique de la BNB et la loi du 28 novembre 2022 interdisent toute action civile, pénale ou disciplinaire, toute sanction professionnelle, de même que tout traitement défavorable ou discriminatoire ou encore la rupture du contrat de travail à l'égard de l'auteur du signalement. La BNB peut prononcer une sanction administrative à l'égard de l'établissement qui contreviendrait à cette interdiction.

4:155 La BNB n'utilisera les informations transmises dans le cadre d'un signalement qu'aux fins de l'exercice de ses missions légales. Ces informations sont soumises au régime de protection de la confidentialité renforcée prévu à l'article 36/7/1, §2 de la loi du 22 février 1998 fixant le statut organique de la BNB et dans la loi du 28 novembre 2022. La protection de la personne effectuant le signalement et de la personne mise en cause dans le cadre du signalement est donc assurée.

4.3.6. PREVENTION DU BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi : Art. 21, § 1^{er}, 2^o de la loi bancaire et loi du 18 septembre 2017
2. Règlement BNB / Circulaires BNB thématiques pertinentes et Documents de référence internationaux :
Voir la rubrique du site web BNB dédiée à la prévention du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme

4:156 L'identification, la gestion et l'atténuation du risque de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme font partie intégrante des dispositifs de gouvernance interne et de gestion des risques. Ainsi, conformément à l'article 8 de la loi du 18 septembre 2017 relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et à la limitation de l'utilisation des espèces, les établissements doivent élaborer une politique en matière de prévention du blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme.

4:157 L'établissement doit y énoncer les objectifs qu'il se fixe, ainsi que les orientations qui doivent être respectées dans ce domaine.

4:158 Pour plus d'informations, il est renvoyé à la rubrique dédiée à la prévention du blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme sur le site Internet de la BNB ([Prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme | nbb.be](https://www.nbb.be/fr/prevention-du-blanchiment-de-capitaux-et-du-financement-du-terrorisme)).

4.3.7. DIVERSITE

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi : Art. 31 de la loi bancaire et loi du 18 septembre 2017

4:159 Afin de favoriser la constitution d'un bassin suffisamment diversifié de candidats aux postes de l'organe légal d'administration, les établissements mettent en œuvre une politique en matière de diversité pour le personnel, avec des éléments de planification de carrière et des mesures visant à garantir l'égalité de traitement et des chances pour les salariés de tous les genres. Ces mesures devraient notamment permettre de garantir que l'enjeu de la représentation appropriée des genres soit également pris en compte dans la sélection du personnel aux postes d'encadrement ou dans la formation à l'encadrement.

4.4. CONTRÔLE INTERNE ET FONCTIONS DE CONTRÔLE INDEPENDANTES

4.4.1. CADRE DE CONTROLE INTERNE

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21, § 1^{er}, 2^o
2. Règlement BNB :
 - Règlement du 19 mai 2015 concernant contrôle interne et la fonction d'audit interne
3. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Lettre uniforme du 16 novembre 2015 relative au rapport de la direction effective concernant l'évaluation du contrôle interne
 - Circulaire NBB_2015_21 du 13 juillet 2015 concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne
 - Circulaire NBB_2011_09 du 20 décembre 2011 relative au rapport de la direction effective concernant l'évaluation du contrôle interne
4. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 141 à 151

- 4:160 Les établissements élaborent et maintiennent une culture encourageant une attitude positive envers le contrôle des risques et la vérification de la conformité au sein de l'établissement, ainsi qu'un cadre de contrôle interne solide et exhaustif. Dans ce cadre, les lignes d'activité de l'établissement doivent veiller à la gestion des risques auxquels elles sont exposées dans l'exercice de leurs activités et disposer de moyens de contrôle visant à garantir le respect des exigences internes et externes. Dans ce cadre, les établissements disposent de fonctions de contrôle indépendantes disposant d'une autorité, d'un statut et d'un accès à l'organe légal d'administration appropriés et suffisants pour remplir leur mission, ainsi que d'un cadre de gestion des risques.
- 4:161 Le cadre de contrôle interne des établissements doit être adapté sur une base individuelle à la particularité de leurs activités, leur complexité et les risques associés, en tenant compte du contexte du groupe. Les établissements doivent organiser l'échange d'informations nécessaires de manière à garantir que chaque organe de gestion, ligne d'activité et unité interne, y compris chaque fonction de contrôle indépendante, est en mesure d'exercer ses attributions. Cela signifie, par exemple, un échange nécessaire d'informations adéquates entre les lignes d'activité et la fonction Compliance (y compris l'AMLCO), ainsi qu'entre les responsables des fonctions de contrôle indépendantes au niveau du groupe et l'organe légal d'administration de l'établissement.
- 4:162 Les établissements mettent en place, maintiennent et actualisent régulièrement des politiques, des processus/mécanismes et des procédures de contrôle interne adéquats. Une attention particulière est notamment à allouer aux dispositifs en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.
- 4:163 Les politiques écrites doivent être approuvés par l'organe légal d'administration et communiqués à l'ensemble du personnel et chaque fois que des modifications significatives y sont apportées.
- 4:164 En matière de gouvernance, la BNB recommande que les politiques suivantes soient au moins élaborées :

1	Politique d'aptitude (<i>fit & proper</i>) ³⁶
---	--

³⁶ Politique couvrant la sélection, nomination, reconduction et succession des membres de l'organe légal d'administration ainsi que leur initiation et formation.

2	Politique de diversité ³⁷
3	Règles internes en matière de fonctions extérieures
4	Politique de rémunération
5	Politique d'externalisation
6	Politique de conflits d'intérêts au niveau de l'établissement
7	Politique de conflits d'intérêts au niveau du personnel
8	Politique de signalement interne (<i>whistleblowing</i>)
9	Code de bonne conduite commerciale
10	Politique de prévention en matière fiscale
11	Politique de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
12	Politique de gestion des risques
13	Politique de validation des nouveaux produits
14	Politique de sécurité ICT et de continuité
15	Chartes encadrant les fonctions de contrôle indépendantes

4:165 Les fonctions de contrôle indépendantes vérifient que les politiques, mécanismes et procédures énoncés dans le cadre de contrôle interne sont correctement mis en oeuvre dans leurs domaines de compétence respectifs.

4:166 Pour plus d'informations concernant le cadre de contrôle interne, il est renvoyé aux §§ 141 à 151 des orientations EBA/GL/2021/05.

4.4.2. CADRE DE GESTION DES RISQUES

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21 et 64 et 65
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 152 à 162
 - Circulaire NBB_2021_18 transposant les orientations EBA/GL/2020/06 sur l'octroi et le suivi de prêts
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 152 à 162
 - Orientations EBA/GL/2020/06 sur l'octroi et le suivi de prêts
 - Principes du BCBS : principes 5 et 7

4:167 Dans le contexte du cadre de contrôle interne global, les établissements se dotent d'un cadre de gestion des risques holistique à l'échelle de l'établissement englobant toutes leurs lignes d'activité et unités internes, y compris les fonctions de contrôle indépendantes, reconnaissant pleinement la substance économique de toutes leurs expositions au risque (y compris les risques environnementaux et climatiques). Le cadre de gestion des risques doit permettre à l'établissement de prendre des décisions éclairées sur la prise de risque.

4:168 Pour plus d'informations à ce sujet, il est renvoyé aux §§ 152 à 162 des orientations EBA/GL/2021/05 ainsi qu'aux orientations EBA/GL/2020/06 sur l'octroi et le suivi des prêts.

³⁷ Politique qui peut faire partie de la politique d'aptitude ou être séparée pour autant que la politique d'aptitude y fasse explicitement référence.

4.4.3. NOUVEAUX PRODUITS ET CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 163 à 168

4:169 L'établissement dispose d'une politique bien documentée de validation des nouveaux produits, approuvée par l'organe légal d'administration, axée sur l'ouverture de nouveaux marchés, la commercialisation de nouveaux produits et services et l'introduction de changements significatifs dans les offres existantes, ainsi que les transactions exceptionnelles.

4:170 Pour plus d'informations, il est renvoyé aux §§ 163 à 168 des orientations EBA/GL/2021/05.

4.4.4. FONCTIONS DE CONTROLE INDEPENDANTES

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 35-40
2. Règlements BNB :
 - Règlement du 19 mai 2015 concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne (approuvé par arrêté royal du 5 juillet 2015)
 - Règlement de la BNB du 9 novembre 2021 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants et les responsables d'une fonction de contrôle indépendante d'entreprises réglementées (approuvé par arrêté royal du 8 février 2022)
3. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 169-224
 - Manuel Fit & Proper de la BNB
 - Circulaire NBB_2021_27 transposant les orientations EBA/GL/2021/06 en matière d'évaluation d'aptitude
 - Communication NBB_2019_15 concernant les attentes de fond de la BNB quant au rapport de l'organe légal d'administration relatif à l'évaluation de la fonction compliance
 - Circulaire NBB_2015_21 concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne
 - Circulaire NBB_2012_14 concernant la fonction Compliance ;
 - Communication NBB_2022_19 du 12 juillet 2022 concernant l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants et les responsables de fonctions de contrôle indépendante d'entreprises réglementées
4. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 169-224
 - Orientations EBA/GL/2021/06 sur l'évaluation de l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés
 - Principes du BCBS : principes 6-10

4:171 Les établissements doivent mettre en place 3 fonctions de contrôle indépendantes :

- la fonction de gestion des risques ;
- La fonction de conformité ou *compliance* ; et
- la fonction d'audit interne.

4:172 Ces fonctions sont nécessaires pour permettre à l'organe légal d'administration dans sa fonction de surveillance de réaliser leur mission de contrôle du comité de direction.

4.4.4.1. ASPECTS GENERAUX

4.4.4.1.1. Trois lignes de défense

4:173 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 (*three lines of defence model*) :

- les unités commerciales et opérationnelles (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 indépendantes 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 opérationnelles, 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.

4:174 Les fonctions de gestion des risques, de *compliance* et d'audit interne constituent les instruments nécessaires à l'accomplissement optimal de la mission de surveillance dévolue à l'organe légal d'administration dans sa fonction de surveillance. Elles forment un ensemble cohérent de fonctions de contrôle transversales entre lesquelles une coordination est nécessaire. Ces fonctions de contrôle étant contiguës, elles harmonisent leurs activités et veillent à un échange adéquat d'informations pertinentes. Les fonctions de gestion des risques et de vérification de la conformité sont contrôlées par la fonction d'audit interne.

4:175 Il n'existe pas de domaines d'activité de l'établissement qui, pour des raisons personnelles, commerciales ou financières, sont écartés de la portée des fonctions de contrôle (p.ex. activités *off-shore*).

4:176 S'agissant de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), la Loi anti-blanchiment prévoit que les établissements doivent désigner une ou plusieurs personnes chargées de la mise en œuvre et du pilotage du dispositif de LBC/FT (l'« AMLCO »). Il est renvoyé aux orientations de l'EBA concernant le rôle et les responsabilités de l'AMLCO (EBA/GL/2022/05) et au site web AML de la BNB pour plus d'informations à ce sujet³⁸.

4.4.4.1.2. Responsables des fonctions de contrôle

4:177 Les responsables des fonctions de contrôle indépendantes sont mis en place à un niveau hiérarchique adéquat leur conférant l'autorité et le statut nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. Concrètement, sans préjudice des spécificités concernant le positionnement du Chief Risk Officer (cf. les sections « Composition du comité de direction » ci-dessus et « Fonction de gestion des risques » ci-dessous), les responsables de fonctions de contrôle indépendantes sont positionnés à un niveau « N-1 » par rapport au comité de direction.

4.4.4.1.3. Indépendance des fonctions de contrôle

4:178 Les 3 fonctions de contrôle doivent être indépendantes, ce qui doit à tout le moins se matérialiser dans leur statut, leurs prérogatives, les modalités de rémunération de ses responsables et du personnel qui est affecté à son service et leur accès direct à l'organe légal d'administration (sans devoir passer par le comité de direction).

³⁸ Voir : [Prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme | nbb.be](https://www.nbb.be/fr/prevention-du-blanchiment-de-capitaux-et-du-financement-du-terrorisme).

- 4:179 Nonobstant la responsabilité globale de l'organe légal d'administration, les responsables des fonctions de contrôle indépendantes sont indépendants des lignes d'activité ou des unités opérationnelles qu'ils contrôlent. À cet effet, nonobstant un reporting fonctionnel à un membre du comité de direction³⁹, les responsables des fonctions de gestion des risques, de compliance et d'audit interne rendent des comptes et répondent de leurs actes directement auprès de l'organe légal d'administration. Leurs performances sont également évaluées par l'organe légal d'administration.
- 4:180 Pour plus d'informations, il est renvoyé au § 175 des orientations EBA/GL/2021/05 qui précise les conditions à remplir pour que les fonctions de contrôle soient considérées comme indépendantes.

4.4.4.1.4. Ressources des fonctions de contrôle

- 4:181 Les fonctions de contrôle indépendantes disposent de ressources suffisantes (moyens humains et informatiques) pour s'acquitter de leur missions de manière indépendante et adéquate. Les responsables de fonctions de contrôle veillent à ce que leurs équipes disposent des qualifications et des compétences nécessaires. Pour plus d'informations, il est renvoyé aux §§ 177 et 178 des orientations EBA/GL/2021/05.

4.4.4.1.5. Méthodologie et accès

- 4:182 La méthodologie et les procédures suivies par les 3 fonctions de contrôle sont appropriées compte tenu de la nature, la taille et la complexité des activités de l'établissement et fixées par écrit.
- 4:183 Les fonctions de contrôle ont accès à toutes les lignes d'activité et à toutes les unités internes susceptibles de créer des risques, ainsi qu'aux filiales et sociétés affiliées pertinentes. Elles interagissent avec les unités opérationnelles et leurs interactions doivent permettre de réaliser l'objectif général que l'ensemble du personnel soit conscientisé à l'importance de la gestion des risques.

4.4.4.1.6. Reporting

Rapports réguliers à l'organe légal d'administration

- 4:184 Les responsables des fonctions gestion des risques, de compliance et d'audit interne font directement rapport à l'organe légal d'administration, au moins une fois par an, sur l'exécution de leur mission, avec information du comité de direction. 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.
- 4:185 Ce rapport d'activités à l'organe légal d'administration peut se faire via le comité des risques pour les fonctions de gestion des risques et compliance⁴⁰ et via le comité d'audit en ce qui concerne la fonction d'audit interne.
- 4:186 Le rapport d'activités (au moins) annuel des fonctions de contrôle indépendantes doit :
- 1° rendre compte des travaux conduits par la fonction de contrôle indépendante durant la période écoulée ;

³⁹ Le reporting fonctionnel à un membre du comité de direction consiste à rapporter les activités de la fonction de contrôle indépendante concernée, sans que ce membre ne puisse intervenir dans le processus de décision (pas de rôle hiérarchique). Le membre du comité de direction est aussi en charge de fixer, en concertation avec l'organe légal d'administration et/ou ses comités spécialisés, les ressources humaines et matérielles (informatiques...) nécessaires pour que la fonction de contrôle indépendante effectue correctement ses missions et à assurer le suivi des questions liées aux ressources.

⁴⁰ Il est indiqué, dans la circulaire NBB_2019_15, que la fonction compliance rapporte à l'organe légal d'administration via le comité d'audit. Ce reporting doit être lu aujourd'hui comme renvoyant dans la plupart des cas à l'organe légal d'administration via le comité des risques, même si un reporting via le comité d'audit peut aussi être considéré comme conforme.

- 2° indiquer clairement les défaillances identifiées ; et
- 3° émettre des recommandations sur la manière d'y remédier.

Rapports d'initiative

4:187 L'article 38 de la loi bancaire prévoit que lorsque des événements particuliers le justifient, les responsables des fonctions gestion des risques et compliance font part d'initiative à l'organe légal d'administration, sans devoir en référer au comité de direction, de préoccupations et l'avertissent, le cas échéant, en cas d'évolution des risques affectant ou susceptible d'affecter l'établissement, notamment de porter atteinte à sa réputation.

4.4.4.1.7. Evaluation périodique

4:188 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. S'agissant de la fonction compliance, l'organe légal d'administration doit évaluer le fonctionnement de la fonction de conformité sur la base d'un modèle prédéfini expliqué dans la circulaire NBB_2019_15 en respectant la date de collecte indiquée dans les communications BNB relatives au reporting qualitatif.

4.4.4.1.8. Démission

4:189 Conformément à l'article 61, §2 de loi bancaire, les responsables des fonctions de contrôle indépendantes ne peuvent pas être démis de leurs fonctions sans l'accord préalable de l'organe légal d'administration dans sa fonction de surveillance. Dans le cas où il serait envisagé de démettre un responsable d'une fonction de contrôle indépendante, l'établissement doit en informer immédiatement 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.

4.4.4.2. FONCTION DE COMPLIANCE

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 35, 36 et 38
2. Règlement BNB :
 - Règlement du 6 février 2018 relatif à l'expertise des responsables de la fonction de compliance (approuvé par l'arrêté royal du 15 avril 2018)³.
3. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 204 - 213
 - Communication NBB_2019_29 relative à la modification de la date relative à la transmission des rapports compliance ;
 - Communication NBB_2019_15 relatives aux attentes de fond de la BNB quant au rapport de l'organe légal d'administration relatif à l'évaluation de la fonction de conformité
 - Circulaire NBB_2012_14 du 4 décembre 2012 sur la fonction de *compliance*
4. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 204 - 213
 - Principes du BCBS : principe 9

4:190 Conformément à l'article 36 de la loi bancaire, la fonction de *compliance* est chargée de veiller au respect des dispositions légales et réglementaires d'intégrité et de conduite qui s'appliquent à l'activité bancaire. La fonction de *compliance* a ainsi pour objectif d'éviter que l'établissement ne

subisse les conséquences, en termes de perte de réputation, de risques juridiques 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 ainsi qu'aux §§204 à 213 des orientations EBA/GL/2021/05.

- 4:191 Les exigences spécifiques concernant l'expertise dans le chef des responsables de la fonction de compliance sont déterminées par le règlement de la BNB du 6 février 2018. Selon ce règlement, les responsables de la fonction de compliance doivent également, à partir de leur nomination, prendre part à un programme de formation d'une durée minimale de 40 heures tous les trois ans. Les établissements veillent également à ce que les autres personnes en charge de la fonction de conformité participent à un tel programme de formation d'une durée minimale de 20 heures tous les trois ans. Les exigences en matière de formation continue sont précisées dans la note explicative du règlement précité et de la communication FSMA_2018_05 du 8 mai 2018 concernant la formation permanente des compliance officers.
- 4:192 L'organe légal d'administration doit émettre annuellement un rapport évaluant le bon fonctionnement de la fonction Compliance (voir section 4.4.4.1.7. ci-dessus)

4.4.4.3. FONCTION DE GESTION DES RISQUES

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 35, 37 et 38
2. Circulaire BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 179 -203- Circulaire NBB_2021_18 transposant les orientations EBA/GL/2020/06 sur l'octroi et le suivi de prêts
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 179 -203
 - Orientations EBA/GL/2020/06 sur l'octroi et le suivi de prêts
 - Principes du BCBS : principes 6 - 8

- 4:193 La fonction de gestion des risques veille à ce que tous les risques significatifs soient détectés, mesurés et correctement déclarés. Elle a accès à toutes les unités opérationnelles et autres unités internes susceptibles de générer des risques potentiels, ainsi qu'aux filiales et entreprises liées. Elle doit disposer d'un statut approprié et une position centrale correspondante dans l'organisation de l'établissement. La fonction de gestion des risques 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.
- 4:194 Les missions de la fonction de gestion des risques sont décrites de manière précise dans les orientations EBA/GL/2021/05. Pour plus d'information concernant son rôle (i) vis-à-vis de la stratégie et de la prise de décisions en matière de risque, (ii) en matière de changements significatifs, (iii) en matière de détection, de mesure, d'évaluation, de gestion, d'atténuation, de suivi et de déclaration des risques et (iv) en matière d'expositions non approuvées, il est renvoyé aux §§ 179 à 199 des orientations EBA/GL/2021/05. Il est également renvoyé aux §§ 63 à 71 des orientations EBA/GL/2020/06 sur l'octroi et le suivi des prêts qui traitent du rôle de la fonction de gestion des risques dans le processus de décision d'octroi de prêts.
- 4:195 S'agissant du responsable de la fonction de gestion des risques, il est rappelé que, conformément à l'article 37, §3 de la loi bancaire, il doit en principe être un membre du comité de direction et cette

fonction de gestion des risques doit être la seule fonction particulière pour laquelle il est individuellement responsable. Pour les établissements de crédit qui ne sont pas des établissements d'importance significative au sens de l'article 3, 30° de la loi bancaire, l'autorité de contrôle peut toutefois -en application du principe de proportionnalité- autoriser que la fonction de gestion des risques soit confiée à un cadre supérieur (« N-1 »), à condition qu'il n'y ait pas de conflit d'intérêt dans le chef de cette personne. En outre, l'article 37, §3, deuxième alinéa permet de déroger au principe selon lequel la fonction de gestion des risques est la seule fonction particulière pour laquelle le CRO membre du comité de direction est individuellement responsable puisque l'autorité de contrôle peut autoriser que le CRO membre du comité de direction assure également la responsabilité de la fonction de compliance, à la condition que l'exercice des 2 fonctions concernées demeure assuré distinctement.

4:196 Pour le surplus, il est renvoyé aux §§ 200 à 203 des orientations EBA/GL/2021/05.

4.4.4.4. FONCTION D'AUDIT INTERNE

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 35 et 39
2. Règlement BNB :
 - Règlement du 19 mai 2015 concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne
3. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Circulaire NBB_2015_21 du 13 juillet 2015 concernant le contrôle interne et la fonction d'audit interne
4. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 214 - 224
 - Principes du BCBS : principe 10
 - *The internal audit function in banks*, BCBS, juin 2012

4:197 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.

4:198 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. Pour plus de détails concernant les attentes prudentielles de la BNB concernant la fonction d'audit interne, il est renvoyé au règlement du 19 mai 2015 et à la circulaire NBB_2015_21 ainsi qu'aux §§ 214 à 224 des orientations EBA/GL/2021/05.

4.5. SÉCURITÉ ICT ET GESTION DE LA CONTINUITÉ

4.5.1. SECURITE ICT

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21, § 1^{er}, 7^o
2. Circulaire BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_21 du 26 octobre 2021 concernant les orientations de l'EBA sur la notification des incidents majeurs ;
 - Circulaire NBB_2020_23 du 16 juin 2020 concernant les orientations de l'EBA sur la gestion des risques liés aux TIC et à la sécurité
 - Circulaire NBB_2019_09 du 8 mai 2019 au sujet du reporting concernant les orientations de l'EBA relatives aux mesures de sécurité pour les risques opérationnels et de sécurité liés aux services de paiement
 - Circulaire NBB_2019_19 du 19 juillet 2019 relatives à l'externalisation ;
 - Circulaire NBB_2015_32 du 18 décembre 2015 concernant les attentes prudentielles complémentaires de la BNB en matière de continuité et de sécurité opérationnelle des établissements financiers d'importance systémique ;
 - Communication NBB_2011_05 du 27 octobre 2011 sur les attentes prudentielles de la BNB pour une saine gestion du risque opérationnel ;
 - Circulaire NBB_2009_17 du 7 avril 2009 sur les services financiers via internet : exigences prudentielles ;
 - 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. Documents internationaux de référence :
 - Principes aux fins de l'agrégation des données sur les risques et de la notification des risques, BCBS, janvier 2013
 - Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, BCBS, juin 2011

4:199 L'article 21, §1, 7^o de la loi bancaire prévoit que doivent être mis en place des mécanismes de contrôle et de sécurité dans le domaine informatique appropriés aux activités de l'établissement et suffisamment solides pour garantir la sécurité et l'authentification des moyens de transfert de l'information, réduire au minimum le risque de corruption des données et d'accès non autorisés et empêcher les fuites d'informations afin de maintenir en permanence la confidentialité des données.

4:200 Ainsi, l'organe légal d'administration veille à ce que le système de gouvernance des établissements, notamment le système de gestion des risques et de contrôle interne, gère de manière adéquate les risques liés aux technologies de l'information et de la communication (ICT) et à la sécurité de l'information.

4:201 L'organe légal d'administration veille à ce que les établissements disposent d'un nombre d'employés suffisant, aux compétences adéquates, pour répondre à leurs besoins en termes opérationnels, de gestion des risques, et de mise en oeuvre de la stratégie en matière ICT. Par ailleurs, le personnel reçoit régulièrement une formation adéquate sur la sécurité de l'information et les risques associés.

4:202 L'organe légal d'administration assume la responsabilité globale de définir et d'approuver la stratégie écrite en matière ICT en tant qu'élément de la stratégie générale de l'établissement, ainsi que de superviser sa communication interne et sa mise en oeuvre. Cela inclut la détermination de la tolérance aux risques ICT, conformément à la stratégie de l'établissement en matière de risques, ainsi que la rédaction d'un rapport écrit régulier consacré au résultat du processus de gestion des risques ICT.

- 4:203 Il est utile que les établissements élaborent une politique écrite en matière de sécurité de l'information approuvée par l'organe légal d'administration, qui doit définir les principes et règles de haut niveau visant à protéger la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations des établissements afin de soutenir la mise en oeuvre de la stratégie en matière ICT. La politique inclut notamment une description des principaux rôles et responsabilités en matière de gestion de la sécurité de l'information. Sur la base de cette politique, les établissements définissent et mettent en oeuvre des procédures et des mesures de sécurité de l'information plus spécifiques, visant notamment, à maîtriser les risques ICT et de la sécurité auxquels ils sont exposés.
- 4:204 Les établissements instaurent, dans le cadre de leur système de gouvernance et conformément au principe de proportionnalité, une fonction de sécurité de l'information dont les objectifs sont notamment : (i) piloter la vision et la stratégie de l'établissement en matière de sécurité de l'information, en tenant compte de toutes les informations pertinentes ; (ii) veiller à ce que les objectifs et les mesures de sécurité de l'information définis dans cette stratégie soient traduits en un cadre politique global de sécurité de l'information ; (iii) communiquer correctement ce cadre de politique de sécurité de l'information à toutes les parties prenantes, tant en interne que, le cas échéant, à l'externe ; (iv) examiner, contrôler et assurer le respect du cadre stratégique en matière de sécurité de l'information et l'adapter si nécessaire ; et (v) établir des processus de gestion et de notification des risques liés à la sécurité, intégrés dans le cadre général de gestion des risques de l'établissement.
- 4:205 La responsabilité de la fonction de sécurité de l'information peut être confiée à ce que l'on appelle communément le *Chief Information Security Officer* (ou CISO). Celui-ci doit posséder une solide connaissance des solutions de sécurité logique et physique, une compréhension approfondie du modèle d'entreprise et de la structure organisationnelle de l'établissement, ainsi que d'excellentes compétences en matière de leadership et de communication.
- 4:206 La fonction de sécurité de l'information doit être une fonction supérieure au sein de l'établissement (niveau « N-1 ») qui est en mesure de rendre compte directement à l'organe légal d'administration et au comité de direction. Les établissements garantissent l'indépendance et l'objectivité de la fonction de sécurité de l'information en la séparant judicieusement des processus liés au développement et aux opérations ICT. Pour éviter tout conflit d'intérêt potentiel, il est recommandé que les établissements prennent les mesures suivantes : décrire la fonction et les tâches du CISO et de la fonction de sécurité de l'information dans son ensemble ; déterminer les ressources nécessaires à la fonction de sécurité de l'information ; désigner un budget pour les sessions de formation à la sécurité de l'information au sein de l'établissement et pour la formation du CISO et de son personnel ; veiller à ce que la fonction de CISO soit indépendante des services responsables de l'exploitation et du développement des systèmes ICT et veiller à ce que le CISO ne soit pas impliqué dans des activités d'audit interne.
- 4:207 Pour plus d'informations, il est renvoyé aux circulaires de la BNB thématiques pertinentes et au document intitulé *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, publié par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire le 30 juin 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.
- 4:208 S'agissant du recours à l'externalisation, il est renvoyé à la circulaire NBB_2019_19 qui s'applique à tous les cas de sous-traitance, y compris les cas de sous-traitance à des prestataires de services en nuage (*cloud outsourcing*).
- 4:209 Concernant les services financiers via internet, 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'EBA du 19 décembre 2014 sur la sécurité des paiements sur internet, transposées

par la voie de la circulaire NBB_2016_29, peuvent également apporter des éclaircissements utiles en la matière.

4:210 Dans le domaine des services de paiement, les circulaires NBB_2020_23 et NBB_2021_21 clarifient le cadre applicable pour la détermination, la mise en œuvre et le suivi des mesures de sécurité à prendre par les établissements pour maîtriser les risques opérationnels et de sécurité dans le cadre de la fourniture de services de paiement et, le cas échéant, pour notifier les incidents majeurs en matière de sécurité.

4.5.2. GESTION DE LA CONTINUITE DES ACTIVITES

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21, § 1^{er}, 9^o
2. Circulaire BNB thématiques sous-jacentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
 - Circulaire NBB_2017_29 du 30 novembre 2017 concernant la gestion de crise ;
 - Circulaire NBB_2015_32 du 18 décembre 2015 concernant les attentes prudentielles complémentaires de la BNB en matière de continuité et de sécurité opérationnelle des établissements financiers d'importance systémique ;
 - 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. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 225-230

4:211 Les établissements mettent en place un plan de gestion saine de la continuité de leurs activités et de reprise des activités, afin de garantir leur capacité à fonctionner sans interruption et à limiter les pertes en cas de perturbation grave de leurs activités.

4:212 Pour plus d'informations concernant la gestion de la continuité des activités, il est renvoyé aux §§ 225 à 230 des orientations EBA/GL/2021/05 où il est notamment recommandé d'instaurer une fonction indépendante spécifique de continuité des activités, par exemple dans le cadre de la fonction de gestion des risques. Il est également renvoyé vers la loi du 1^{er} juillet 2011 relative à la sécurité et la protection des infrastructures critiques.

4:213 Pour le surplus, la circulaire PPB 2005/2 énonce une série de critères - traduits en pratiques de saine gestion - à l'aune desquels la BNB examinera le plan de gestion de la continuité.

5. GOUVERNANCE AU NIVEAU D'UN GROUPE

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 168, 168/1, 170 (contrôle sur base consolidée), 190 à 194 (surveillance complémentaire des conglomérats) et 205 et suivants (entreprises mères)
2. Circulaires thématiques BNB pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
3. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 83 à 90

5:1 Les exigences de bonne gouvernance s'appliquent également dans le contexte d'un groupe tel que défini à la première Partie, Titre II, Chapitre II du Règlement n°575/2013 . Il convient en effet de se conformer aux règles de bonne gouvernance sur une base consolidée et sous-consolidée le cas échéant. Le présent chapitre s'applique à tous les types de groupes (groupes au niveau de l'EEE, groupes au niveau d'un Etat Membre, groupes au niveau de la Belgique) et sous-groupes (sous-groupe au niveau d'un Etat Membre ou de la Belgique).

5.1. REGLES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX COMPAGNIES FINANCIERES ET COMPAGNIES FINANCIERES MIXTES A TITRE INDIVIDUEL

5:2 Les exigences applicables à titre individuel aux compagnies financières et compagnies financières mixtes de droit belge sont définies à l'article 212 de la loi bancaire⁴¹. Conformément à cette disposition, les articles suivants de la loi bancaire sont applicables par analogie à toute compagnie financière ou compagnie financière mixte de droit belge (approuvée, exemptée et intermédiaire) : les articles 18, 19, 20, 24 §1^{er} étant entendu qu'au moins 3 membres du comité de direction sont membres de l'organe légal d'administration, et §§ 3 et 4, 25 et 26, 46 à 54, 59/1, 60 et 62, §§1^{er} à 4, §5, première phrase et §§ 6 à 9, et 71, 77, 234 et 236, §1^{er} 1° à 5°. En outre, l'article 61 est applicable par analogie à toute compagnie financière ou à toute compagnie financière mixte lorsque les fonctions de contrôle indépendantes visées à l'article 35 ont été établies au sein de la compagnie financière (mixte) aux fins de satisfaire à l'article 168, §1^{er}. Pour plus d'informations concernant l'application de ces dispositions, il est renvoyé aux autres chapitres du présent manuel⁴².

5.2. REGLES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX GROUPES⁴³

5.2.1. Régime d'approbation et d'exemption des compagnies financières (mixtes)

5:3 Conformément aux articles 212/1 et suivants de la loi bancaire (assurant la transposition de l'article 21bis de la Directive 2013/36/UE), les compagnies financières et des compagnies financières mixtes

⁴¹ Les exigences applicables à titre individuel s'applique de manière cumulative avec celles qui sont à satisfaire au niveau groupe lorsque l'établissement belge responsable du groupe est une compagnie financière ou une compagnie financière mixte approuvée de droit belge qui est assimilée à un établissement de crédit tête de groupe. Les compagnies financières et les compagnies financières mixtes exemptées ainsi que les compagnies financières et les compagnies financières mixtes intermédiaires (non soumises à l'obligation de sous-consolidation) sont seulement tenues d'appliquer les exigences individuelles définies à l'article 212 de la loi bancaire.

⁴² Lorsque des spécificités s'appliquent pour les compagnies financières et les compagnies financières mixtes, elles sont expliquées dans des notes infrapaginales.

⁴³ Depuis l'entrée en vigueur des modifications légales transposant la directive CRD V, c'est la qualité d'établissement de droit belge responsable du respect des règles prudentielles sur base consolidée par le groupe ou le sous-groupe et par les entités qui en font partie qui détermine que les règles et recommandations de gouvernance groupe du présent manuel sont d'application. Le fait que l'autorité de contrôle soit ou ne soit pas l'autorité de surveillance sur base consolidée n'est donc plus l'élément déterminant ainsi qu'il en allait dans le régime issu de CRD IV.

faïtières dans un Etat Membre ou dans l'EEE sont depuis 2021 tenues de se faire approuver. Cette approbation est conditionnée au caractère adéquat de l'organisation du groupe sur base consolidée ou sous-consolidée le cas échéant⁴⁴. L'obligation d'approbation vise ainsi à s'assurer que la compagnie financière ou la compagnie financière mixte responsable du groupe ou du sous-groupe dispose des moyens nécessaires lui permettant d'être tenue directement responsable du respect par le groupe et par les entités qui en font partie des dispositions légales et réglementaires applicables sur base consolidée ou sous-consolidée.

- 5:4 Moyennant le respect de certaines conditions strictes, principalement liées à l'absence d'intervention dans la conduite des activités des filiales qui sont des établissements de crédit ou des établissements financiers, une compagnie financière ou une compagnie financière mixte peut bénéficier d'une exemption à l'obligation d'approbation. Dans ce cas, un établissement de crédit filiale, une compagnie financière ou une compagnie financière mixte intermédiaire approuvée⁴⁵ doit être désignée de façon permanente comme responsable du respect sur base consolidée des obligations applicables au groupe et aux entités qui en font partie. Cette entité désignée devra disposer des moyens nécessaires à cette fin. Pour plus d'informations concernant les conditions d'exemption et l'article 212/2, 4° de la loi bancaire, il est renvoyé à l'exposé des motifs relatif à la loi introduisant les dispositions de la CRD 5 dans la loi bancaire.

5.2.2. Règles de gouvernance pour les groupes pour lesquels une entité belge est responsable pour le respect des règles prudentielles sur base consolidée par le groupe et par les entités qui en font partie

- 5:5 La présente section 5.2.2. concerne :
- 1) les groupes dont l'entreprise faïtière en Belgique ou dans l'EEE est un établissement de crédit belge ;
 - 2) les groupes dont l'entreprise faïtière en Belgique ou dans l'EEE est une compagnie financière (mixte) belge approuvée ;
 - 3) les sous-groupes soumis à une obligation de sous-consolidation pour lesquels une compagnie financière (mixte) belge a été approuvée ;
 - 4) les groupes ou sous-groupes pour lesquels un établissement de crédit belge a été désigné ;
 - 5) les groupes ou sous-groupes pour lesquels une compagnie financière (mixte) belge a été désignée.

L'établissement qui est à la tête de ces groupes ou sous-groupes⁴⁶ est défini comme l'« établissement belge responsable du groupe ».

- 5:6 L'établissement belge responsable du groupe doit satisfaire (sur base consolidée et/ou sous-consolidée le cas échéant) aux articles 21, 27 à 42, 56 à 59 et 63 à 71 de la loi bancaire et veiller à (i) assurer la cohérence et la bonne intégration des dispositifs, processus et mécanismes de gouvernance sur base consolidée ou sous-consolidée, (ii) évaluer l'influence des entreprises incluses dans la situation consolidée sur d'autres entreprises et (iii) obtenir toutes les données et informations utiles à la surveillance du groupe ou du sous-groupe.

⁴⁴ Les conditions d'agrément de l'article 21/5 sont étroitement liées avec le respect des règles de gouvernance visées à l'article 168 (1° et 2°) et 212 (3° et 4°) de la loi bancaire. Il en va de même en cas de désignation d'un établissement pour remplacer la compagnie financière (mixte) exemptée en vertu de l'article 212/2, §1^{er}, 3° ou en cas d'application de l'article 212/7, §1^{er}, alinéa 2, 4°.

⁴⁵ Parce que cette compagnie financière est à la tête d'un sous-groupe et que l'autorité de contrôle a imposé une obligation de sous-consolidation.

⁴⁶ Il peut s'agir d'une établissement de crédit mère belge (art. 164, §2, 2°), d'un établissement de crédit désigné de droit belge (art. 164, §1^{er}, 6°), d'une compagnie financière ou d'une compagnie financière mixte approuvée ou désignée de droit belge (art. 164, §1^{er}, 5° et 7°).

- 5:7 Cela signifie que l'ensemble des règles en matière de bonne gouvernance énoncées dans le présent Manuel s'appliquent *mutatis mutandis* au niveau du groupe ou du sous-groupe⁴⁷.
- 5:8 Concrètement, l'établissement belge responsable du groupe met en œuvre des dispositifs, processus et mécanismes en vue d'assurer une gouvernance sur base consolidée et sous-consolidée solide et cohérente pour l'ensemble du groupe ou du sous-groupe (y compris les filiales ne relevant pas de la directive 2013/36/UE, et celles qui sont établies dans des pays tiers ainsi que les centres financiers extraterritoriaux – *offshores financial centers*⁴⁸). Ces dispositifs, processus et mécanismes doivent être appropriés à la structure, aux modèles d'entreprises et aux risques du groupe ou du sous-groupe (application du principe de proportionnalité) et ne pas compromettre la responsabilité des organes de décision des établissements faisant partie du groupe ou du sous-groupe.
- 5:9 Sans préjudice des obligations de gouvernance applicables à titre individuel aux entreprises réglementées faisant partie du groupe ou du sous-groupe, l'établissement belge responsable du groupe veille à ce que les dispositifs, processus et mécanismes de gouvernance groupe (ou sous-groupe) qu'il a mis en place couvrent au moins les exigences spécifiques de gouvernance suivantes⁴⁹ :
- Interactions entre les organes de décision : les organes de décision compétents au sein de l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe interagissent et échangent des données et des informations régulièrement avec les entités faisant partie du groupe ou du sous-groupe. Les dispositifs, processus et mécanismes de gouvernance devraient garantir que l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe dispose de données et d'informations suffisantes pour être en mesure d'évaluer le profil de risque pour l'ensemble du groupe ou du sous-groupe. Ces données ou informations doivent permettre de superviser et de piloter le groupe ou le sous-groupe, tout en restant spécifiques afin de ne pas nuire au respect par les filiales de leurs obligations locales en matière d'échange d'informations. Par ailleurs, l'organe légal d'administration de l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe garantit que les différentes entités du groupe ou du sous-groupe (y compris, l'établissement belge responsable du groupe lui-même) reçoivent suffisamment d'informations pour appréhender clairement les objectifs généraux, les stratégies et le profil de risque du groupe ou du sous-groupe, ainsi que la façon dont l'entité du groupe ou du sous-groupe concernée est incorporée dans la structure et dans le fonctionnement opérationnel du groupe. Ces informations et leurs révisions sont documentées et mises à la disposition des fonctions pertinentes concernées, y compris l'organe légal d'administration, les lignes d'activité et les fonctions de contrôle indépendantes. Les membres de l'organe légal d'administration de l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe se tiennent informés des risques causés par la

⁴⁷ L'article 205 prévoit que les établissements de crédit mères belges, les établissements de crédit désignés de droit belge, les compagnies financières et les compagnies financières mixtes approuvées ou désignées de droit belge sont responsables du respect des obligations relatives au contrôle sur base consolidée. Lorsqu'une compagnie financière mixte approuvée et un établissement de crédit mère de droit belge sont à la tête d'un conglomérat financier, ils sont également responsables du respect des obligations relatives à la surveillance supplémentaire du conglomérat financier. Une compagnie financière mixte désignée ou un établissement de crédit désigné peut aussi exercer une telle responsabilité pour le groupe dans son ensemble, lorsque le secteur bancaire est le secteur le plus important au sein d'un conglomérat financier et ce conformément à l'article 186, § 3.

⁴⁸ Pour des informations plus précises concernant le périmètre de consolidation du groupe ou du sous-groupe et concernant la distinction entre les filiales qui relèvent de la Directive 2013/36/UE et celles qui n'en relèvent pas, il est renvoyé à la loi bancaire et au Règlement n°575/2013 (voy. les différentes définitions ainsi que les articles 18 et 19 notamment), ainsi qu'au règlement délégué de la Commission (UE) 2022/676 du 3 décembre 2021 complétant le règlement (UE) no 575/2013 du Parlement européen et du Conseil par des normes techniques de réglementation précisant les conditions régissant la consolidation dans les cas visés à l'article 18, paragraphes 3 à 6, et à l'article 18, paragraphe 8, dudit règlement. S'agissant du périmètre relevant pour les exigences relatives à la rémunération, quelques exceptions s'appliquent, conformément à l'article 109, paragraphes 4 et 525 de la directive 2013/36/UE et à l'article 212 qui renvoie à l'article 71 et certaines annexes de la loi bancaire.

⁴⁹ Liste non-exhaustive d'exigences spécifiques pour le groupe ou le sous-groupe.

structure du groupe ou du sous-groupe. Sans porter préjudice aux éventuelles obligations locales en matière d'échanges d'information et de secret professionnel, cela inclut la réception : (i) d'informations sur les principaux facteurs de risque ; (ii) de rapports d'évaluation réguliers sur la structure globale de l'établissement belge responsable et sur la conformité des activités des différentes entités avec la stratégie approuvée pour l'ensemble du groupe ou du sous-groupe ; et (iii) de rapports réguliers sur des questions pour lesquelles le cadre réglementaire exige la conformité aux niveaux individuel, consolidé et/ou sous-consolidé le cas échéant.

- Gestion des risques groupe : l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe met en place un système de gestion des risques au niveau du groupe ou du sous-groupe qui appréhende les interdépendances, plus particulièrement: (i) le risque de réputation et le risque résultant de transactions intragroupes ainsi que de concentrations de risques, y compris les risques de contagion, au niveau du groupe ou du sous-groupe; (ii) les interdépendances entre les risques en raison de la conduite des affaires par la voie d'entités différentes et dans des juridictions différentes; (iii) les risques provenant d'entités de pays tiers; (iv) les risques provenant d'entités non réglementées; (v) les risques provenant d'autres entités réglementées ;
- Concentration des risques : l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe garantit l'existence de processus et de procédures visant à définir, mesurer, gérer, suivre et déclarer les concentrations de risques ;
- Transactions intragroupes : l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe veille à ce que le système de gestion des risques du groupe ou du sous-groupe et de chaque entreprise individuellement comporte des processus et des procédures visant à définir, mesurer, suivre, gérer et déclarer les transactions intragroupe significatives ;
- Système de contrôle interne groupe et fonctions de contrôle indépendantes groupe: l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe veille à ce que les systèmes de contrôle interne au sein du groupe soient cohérents et met en place des fonctions de contrôle indépendantes groupe pouvant exprimer un point de vue holistique de l'ensemble des risques au niveau du groupe ou du sous-groupe;
- Sous-traitance intra-groupe : sans préjudice des règles que les filiales doivent suivre en matière de sous-traitance au niveau individuel, l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe établit une documentation des sous-traitances intra-groupe permettant de déterminer quelles fonctions sont sous-traitées à quelle entité juridique et garantit que l'exercice des fonctions, activités ou tâches critiques ou importantes des entités du groupe ou du sous-groupe n'est pas compromis par les accords de sous-traitance ;
- Rémunération : l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe met en place une politique de rémunération cohérente pour l'ensemble du groupe conforme aux stratégies de gestion des risques du groupe ou du sous-groupe. A cet égard, il est rappelé qu'en matière de rémunération, seuls les « établissements », les « établissements financiers » et les « entreprises de services auxiliaires », tels que définis à l'article 4, paragraphe 1, points 3, 18 et 26 du règlement n°575/2013 sont inclus dans le périmètre de consolidation réglementaire. Le champ d'application de la politique de rémunération du groupe ou du sous-groupe, établie conformément aux règles belges, s'étendra également aux filiales étrangères incluses dans le périmètre de consolidation du groupe ou du sous-groupe, pour autant qu'y travaillent des collaborateurs dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque du groupe ou du sous-groupe. Toutefois, conformément au nouvel article 168/1, § 1er de la loi bancaire, les filiales qui sont incluses dans le périmètre de consolidation réglementaire sont dispensées de l'application des exigences en matière de rémunération pour autant qu'elles soient soumises à de telles exigences sur la base de règles propres à leur secteur.
- Gestion des conflits d'intérêts : l'établissement belge responsable du groupe ou du sous-groupe tient compte des intérêts dans le cadre d'une politique en matière de conflits d'intérêts à l'échelle du groupe ou du sous-groupe sur base consolidée ou sous-consolidée. Conformément à l'article 21, §1er, 3° juncto article 168, §1er de la loi bancaire, ledit établissement met en place sur base

consolidée ou sous-consolidée des procédures efficaces d'identification, de mesure, de gestion, de suivi, de reporting interne et de prévention des risques de conflits d'intérêts au sein du groupe ou du sous-groupe.

5:10 Pour plus d'informations, il est renvoyé aux §§ 83 à 90 des orientations EBA/GL/2021/05.

5.2.3. Règles de gouvernance pour les établissements de crédit belges et les compagnies financières (mixtes) belges appartenant à des groupes pour lesquels un établissement relevant du droit d'un autre Etat membre est responsable

5:11 Pour les établissements de crédit belges et les compagnies financières (mixtes) belges appartenant à des groupes pour lesquels un établissement relevant du droit d'un autre Etat membre est responsable, il convient de veiller à ce que l'organisation et le pilotage du groupe ne porte pas préjudice aux responsabilités de l'organe légal d'administration et du comité de direction de l'établissement belge pour la conduite de l'établissement concerné

5.2.3.1. Principe de base

5:12 Pour l'appréciation prudentielle de la gouvernance du groupe, le point de départ est que l'établissement relevant du droit d'un autre Etat membre responsable du groupe et ses filiales, y compris la ou les filiales belges, doivent s'accorder entre elles et fonctionner dans un ensemble transparent et équilibré axé sur une gestion optimale des activités des différents établissements sous statut et un suivi adéquat des risques auxquels sont soumis tant les établissements distincts que le groupe pris dans son ensemble.

5:13 A cet égard, c'est ledit établissement responsable du groupe, en tant qu'entité qui définit la politique générale et la stratégie du groupe, qui met en œuvre une gestion optimale du groupe qui respecte la personnalité juridique des différentes filiales et ce sans préjudice de mesures que l'établissement responsable du groupe peut prendre pour encadrer le risque de réputation pouvant naître d'un comportement inadéquat d'une filiale. Conformément au §86 des EBA/GL/2021/05, l'établissement relevant du droit d'un autre Etat membre responsable du groupe tient compte des intérêts de toutes ses filiales et de la manière dont les stratégies et les politiques contribuent aux intérêts de chaque filiale et aux intérêts du groupe dans son ensemble sur le long terme.

5.2.3.2. Répartition des tâches entre l'établissement relevant du droit d'un autre Etat membre responsable du groupe et la filiale belge

5:14 Il revient à la filiale de ne pas porter préjudice à la cohérence nécessaire au sein du groupe et de veiller à ce que les informations puissent circuler suffisamment en amont et en aval au sein du groupe consolidé.

5:15 Sans préjudice du rôle de l'établissement responsable du groupe, les organes d'administration de la filiale belge doivent aussi veiller à ce que la gestion du groupe respecte bien les règles et obligations auxquelles elles sont soumises en tant que personnalité juridique autonome et en qualité d'établissement réglementé. En particulier, l'organe légal d'administration et le comité de direction de l'entreprise filiale belge veillent à ce que l'organisation du groupe respecte les règles et obligations auxquelles ladite filiale belge est soumise la filiale en tant que personnalité juridique autonome et en qualité d'établissement réglementé. Il peut s'agir de décisions ou pratiques au niveau du groupe qui iraient à l'encontre : (i) de dispositions légales et réglementaires ou de règles prudentielles auxquelles est soumise la filiale ; (ii) de règles et prescriptions d'ordre technique ou de codes régissant l'activité sous statut ; (iii) de la gestion saine et prudente et de l'équilibre financier de l'entreprise filiale ; ou encore (iv) des intérêts de ses propres parties prenantes et de la protection des déposants.

5.2.3.3. Gestion de conflits d'intérêts intragroupes

5:16 Les intérêts conflictuels au niveau du groupe doivent être identifiés, prévenus ou gérés. Il peut s'agir notamment:

- i. de conflits d'intérêts, en raison de l'exercice d'activités conflictuelles entre elles ;
- ii. de transactions intragroupes et de l'allocation de capitaux au sein du groupe ;

- iii. d'intérêts conflictuels entre l'établissement responsable du groupe et des filiales ou entre des filiales entre elles, par exemple en matière d'attribution de *corporate* et *regulatory opportunities*;
- iv. de décisions du groupe qui, pour les différents métiers exercés par les différentes filiales, ont un impact différent sur la gestion de leur situation financière.

5:17 Dans l'exercice de leur mission sociétale, les administrateurs de la filiale doivent disposer des moyens adéquats pour préserver l'intérêt social de l'établissement en gardant à l'esprit les parties prenantes. Il y a lieu à cet effet d'instaurer des mécanismes internes au groupe qui permettent d'identifier à cet égard certaines décisions ou pratiques au niveau du groupe qui pourrait être porteuse d'un conflit d'intérêts intragroupe et de les porter à l'attention des organes d'administration de la filiale et de l'établissement responsable du groupe. En cas d'opérations ou de transactions intragroupes potentiellement matérielles pour la filiale, il convient de mettre en place un comité *ad hoc* composé d'administrateurs indépendants *in casu* qui émettra un avis à prendre en considération par l'organe légal d'administration de la filiale portant sur l'intérêt de la filiale dans le cadre desdites opérations ou transactions intragroupes.

5:18 En fonction du modèle d'administration pratiqué par le groupe, ces mécanismes internes reposeront également sur des éléments tels que une fonction de surveillance solide au sein de l'organe légal d'administration de la filiale, la présence, dans les organes de gestion de la filiale, d'administrateurs qui sont indépendants de l'établissement responsable du groupe ou du sous-groupe, ou encore l'existence de fonctions de contrôle indépendantes efficaces au sein de la filiale.

5.2.4. Règles de gouvernance pour les établissements de crédit belges et les compagnies financières (mixtes) belges appartenant à des groupes de pays tiers

5:19 Les règles de gouvernance reprises à la section 5.2.3. ci-dessus sont *mutatis mutandis* applicables pour les groupes de pays tiers.

5:20 Conformément aux articles 218/1 et 218/2 de la loi bancaire, les groupes de pays tiers dont les activités au travers de filiales dans l'Union dépassent le seuil de 40 milliards d'euros sont tenus de constituer une entreprise-mère intermédiaire dans l'Union européenne. Cette obligation vise à permettre une surveillance plus globale des activités dans l'Union européenne et à faciliter la résolution. Lorsqu'une telle entreprise-mère intermédiaire est constituée dans l'Union européenne, les règles applicables aux groupes bancaires européens sont d'application.

6) REPORTINGS PRUDENTIELS EN MATIERE DE GOUVERNANCE ET TRANSPARENCE

6.1. REPORTINGS EN MATIERE DE GOUVERNANCE

- 6:1 Les 2 principaux⁵⁰ reportings prudentiels en matière de gouvernance sont (i) le mémorandum de gouvernance et (ii) le rapport de la direction effective concernant l'évaluation du contrôle interne.

6.1.1. MEMORANDUM DE GOUVERNANCE

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 21, § 3, 23 et 56, §6
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => Annexe I

6.1.1.1. Mémorandum de gouvernance au niveau de l'établissement

- 6:2 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 et s'assure de sa mise à jour⁵¹.
- 6:3 Le mémorandum de gouvernance est un document prudentiel qui fait partie intégrante du dossier d'agrément et revêt à ce titre un caractère confidentiel.
- 6:4 Le mémorandum relève en premier lieu de la responsabilité de l'établissement. 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, et fera au moins une fois par an l'objet d'une évaluation par l'organe légal d'administration conformément aux articles 23 et 56 de la loi bancaire. L'établissement 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*).
- 6:5 Un modèle de mémorandum de gouvernance est joint en annexe au présent manuel. L'utilisation de ce modèle est facultative. Une bonne pratique est également de mettre en annexe du mémorandum de gouvernance un inventaire des politiques de gouvernance (en s'inspirant de la liste reprise à la section 4.4.1. du présent manuel) et des règlement d'ordre intérieur en vigueur, avec si possible des liens vers les documents pertinents ou les documents eux-mêmes.

6.1.1.2. Mémorandum de gouvernance du groupe

- 6:6 Si l'établissement fait partie d'un groupe soumis au contrôle de l'autorité de contrôle, le mémorandum établi au niveau de l'établissement peut faire partie du mémorandum du groupe⁵². 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.

⁵⁰ Sans préjudice des autres reportings prudentiels énumérés dans les circulaires et communications de la BNB concernant le reporting qualitatifs (rapport compliance, rapport AML, prêts aux dirigeants, évaluation de la fonction compliance, etc.).

⁵¹ Art. 21, §3, 23 et 56, §6 de la loi bancaire.

⁵² Art. 21, §3, al. 2 de la loi bancaire.

- 6:7 Le mémorandum du groupe traite, outre les aspects pertinents des filiales qui font partie du groupe, la situation de l'établissement responsable du groupe 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'établissement responsable du groupe 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'établissement responsable du groupe 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, ...

6.1.1.3. Vérification opérée par l'autorité de contrôle

- 6:8 Le mémorandum et ses modifications significatives sont communiqués à l'autorité de contrôle.

6.1.2. RAPPORT CONCERNANT L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 59, §2
2. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Lettre uniforme du 16 novembre 2015 aux établissements relative au rapport de la direction effective concernant l'évaluation du contrôle interne ;
 - Circulaire NBB_2011_09 du 20 décembre 2011 sur le rapport de la direction effective concernant l'évaluation du contrôle interne

- 6:9 L'article 59, §2 de la loi bancaire prévoit que le comité de direction des établissements fait rapport 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 visés à l'article 21 de la loi bancaire, en ce compris les mesures d'organisation spécifiques liés à la fourniture de services d'investissements, à la commercialisation de dépôts structurés et à la fourniture de conseils aux clients sur de tels produits et les mesures prises le cas échéant pour remédier aux déficiences qui auraient été constatées.
- 6:10 Il est noté que l'article 59, §2 de la loi bancaire précise désormais que les établissements importants soumis à la surveillance directe de la BCE doivent transmettre ce reporting annuellement à l'autorité de contrôle alors que, pour tous les autres établissements, ce reporting doit s'opérer au moins tous les 2 ans ⁵³.

⁵³ Même si ce reporting est dorénavant bienal pour les établissements non soumis à la surveillance directe de la BCE, l'établissement concerné devra néanmoins communiquer l'année où il n'y aura pas de reporting:

- un résumé des principaux développements et changements réalisés, ou en l'absence de ces derniers, des développements et changements significatifs introduits par la direction effective au cours de la période de reporting dans le cadre du contrôle interne (en ce compris pour les services et activités d'investissement) ;
et

- 6:11 La circulaire NBB_2011_09 donne plus de détails sur les différents rapports que la direction effective des établissements doit transmettre au commissaire agréé et à l'autorité de contrôle. Elle énonce aussi les attentes de la BNB en ce qui concerne la déclaration concernant le reporting prudentiel périodique. Il est renvoyé à cette circulaire pour plus d'informations.

6.2. TRANSPARENCE VIS-A-VIS DU PERSONNEL ET DU PUBLIC

Cadre légal et réglementaire :

1. Loi bancaire : Art. 75
2. Règlement délégué 575/2013 : Art. 435 et 450
3. Circulaires BNB thématiques pertinentes :
 - Circulaire NBB_2021_28 transposant les orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne
4. Documents de référence internationaux :
 - Orientations EBA/GL/2021/05 en matière de gouvernance interne => §§ 231-234
 - Principes du BCBS : principe 12

- 6:12 Les stratégies, les politiques et les procédures de l'établissement sont communiquées à tout le personnel concerné, dans l'ensemble de l'établissement. Pour plus d'informations, il est renvoyé aux §§231 et 232 des orientations EBA/GL/2015/05.
- 6:13 S'agissant du public, les établissements, conformément à l'article 75 de la loi bancaire, publient sur leur site internet les informations pertinentes du mémorandum de gouvernance. Ces informations couvrent, au minimum, les informations reprises au § 234 des orientations EBA/GL/2012/05.
- 6:14 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.
- 6:15 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.
- 6:16 L'article 449 bis du règlement n° 575/2013 prévoit également qu'à partir du 28 juin 2022, les établissements de grande taille⁵⁴ qui ont émis des valeurs mobilières admises à la négociation sur un marché réglementé d'un État membre, au sens du point 21) de l'article 4, paragraphe 1, de la directive 2014/65/UE publient de l'information sur les risques environnementaux, sociaux et en matière de gouvernance ainsi que sur les risques physiques et de transition.

- une déclaration de la direction effective dans laquelle celle-ci confirme formellement que l'organisation et les mesures prises (y compris les services et activités d'investissement) sont conformes aux dispositions légales et réglementaires.

⁵⁴ Tels que défini dans le règlement n° 575/2013.

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 (y compris la prise en compte de la diversité)
 - (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 (y compris atteinte de l'objectif quantitatif diversité)
 - ii. fonctionnement (règlement d'ordre intérieur)
 - iii. répartition interne éventuelle
 - iv. comités spécialisés
 - composition
 - fonctionnement
 - (b) comité de direction
 - i. composition (y compris atteinte de l'objectif quantitatif diversité)
 - 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. Contrôle interne et fonctions-clés (avec éventuellement une description de l'impact du groupe)
 - (a) Cadre de contrôle interne (description de chaque fonction, y compris son organisation, ses ressources et son autorité)
 - (b) Fonctions d'encadrement (secrétaire général, questions juridiques, personnel, communication)
 - (c) Fonctions de contrôle indépendantes
 - i. audit interne :
 - ii. *compliance*
 - iii. gestion des risques
 - (d) Stratégie en matière de risque et cadre de gestion des risques
 - (e) Dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
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 et politique de validation des nouveaux produits
 - (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, ...)
 - (d) Ecart de rémunération entre les hommes et les femmes
8. Code de conduite et de comportement (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 (niveau établissement et niveau personnel)
 - (d) procédure de *whistleblowing*
 - (e) traitement des plaintes de clients
9. Sécurité ICT et continuité
- (a) Fonction de sécurité ICT
 - (b) Mécanisme de sécurité ICT en place
 - (c) Politique de continuité
10. Politique en matière de publicité des principes appliqués
11. Statut du mémorandum de gouvernance et date
- (a) établissement
 - (b) dernière adaptation
 - (c) dernière évaluation
 - (d) approbation par l'organe légal d'administration