



Luc Coene,
Gouverneur

Avant-propos

L'année 2011 avait été profondément marquée par l'intégration du contrôle prudentiel à la Banque. Ce fut un grand défi organisationnel et intellectuel, qui nous a donné l'occasion de repenser toute l'architecture du contrôle prudentiel. L'année 2012 a vu la mise en œuvre opérationnelle de ces changements. Pour faire le point sur une année d'expérience dans ce nouveau domaine d'activité, nous y avons consacré un séminaire du Comité de direction, qui a débouché sur un certain nombre de réorientations importantes.

Mais on ne peut pas pour autant qualifier l'année sous revue de période de stabilisation. Dans le domaine prudentiel, le projet dit « d'union bancaire » et ses préparatifs a mobilisé énormément d'énergie. À l'horizon 2014, ce projet vise entre autres à centraliser à la Banque centrale européenne la supervision prudentielle de toutes les banques d'importance significative de la zone euro. La Banque s'est pleinement investie aussi bien dans les « High Level Meetings » organisés au niveau de l'Eurosystème que dans les task forces qui en dépendent, et qui explorent tous les aspects à prendre en compte pour mettre ce projet en œuvre. À la Banque même, un groupe de travail multidisciplinaire épaulé les travaux menés à ces différents niveaux. Vu la proximité de la date-butoir, tous ces travaux sont encore appelés à s'accélérer et à se préciser dans les mois qui viennent. L'ampleur de l'ouvrage et la contrainte des délais font de cette tâche un défi extraordinaire pour toutes les autorités de contrôle compétentes.

Le contexte dans lequel nous exerçons l'ensemble de nos activités continue lui aussi à évoluer rapidement, appelant de notre part de nouvelles réponses. Nous avons dû adapter nos plans directeurs et prendre des décisions difficiles. Face aux réorganisations touchant les secteurs des banques et des transporteurs de fonds, nous avons ainsi été amenés à décider de fermer notre succursale d'Anvers à la fin de cette année. Nous avons aussi entamé une réflexion sur le Clubhouse du personnel, l'objectif étant de se séparer de l'infrastructure tout en y assurant une continuité dans les activités sportives et culturelles du personnel. En matière de production de billets, nous avons également dû acter l'impossibilité d'atteindre un seuil de rentabilité acceptable et décider en conséquence d'une fermeture de notre imprimerie de billets à l'horizon 2020.

Il faut ajouter que ces bouleversements nous touchent alors que la crise financière n'est pas terminée et que les banques centrales sont rudement sollicitées, tant en matière de politique monétaire que de contrôle prudentiel.

Dans d'autres domaines, la position de la Banque se renforce au contraire. Ainsi, à la Centrale des crédits aux entreprises, un nouveau cadre légal et de nouveaux modes de collecte nous permettent dorénavant d'offrir un meilleur service au secteur financier et de disposer d'informations beaucoup plus détaillées pour les services prudentiels.

À ces évolutions rapides, il convient aussi de répondre par des méthodes de gestion proactives et dynamiques. Nous avons complété notre « cycle de management » en introduisant des plans d'action annuels qui devront être présentés par toutes les entités pour traduire sur le terrain les plans directeurs à 5 ans. Ces plans d'action serviront aussi à l'évaluation des performances. Enfin, nous avons introduit auprès des cadres supérieurs une politique de mobilité interne apte à favoriser les échanges d'expérience et à dynamiser les équipes.

Les nombreux changements survenus en 2012 nous ont incité à y consacrer le premier chapitre du présent rapport. L'année dernière, nous avons passé en revue l'ensemble des tâches que remplit notre entreprise. Cette fois, il nous a semblé légitime de rendre compte à nos lecteurs de la façon dont la Banque nationale se renouvelle pour faire face aux mutations qui la touchent. Pour une entreprise qui, comme la Banque, se veut au service de la collectivité, viser à l'organisation la plus efficace possible est un objectif prioritaire. L'évolution que nous connaissons accélère la mutation de notre institution d'une entreprise de production à une entreprise de la connaissance. C'est en ce sens qu'il convient de dessiner son avenir.