

# 1. La Banque nationale en tant qu'entreprise

## 1.1 Faits marquants

L'année 2014 a été particulièrement marquée par l'entrée en vigueur, à la date du 4 novembre, du mécanisme de supervision unique. Comme les pages qui viennent en témoignent, ce n'est cependant pas le seul domaine où la Banque a investi son énergie durant l'année sous revue. Par ailleurs, tout en restant attentive à l'évolution de son environnement, la Banque entend tracer un cap clair

quant aux grandes options stratégiques qui détermineront son avenir à moyen terme. À cet effet, elle a entamé dès 2013 un ambitieux exercice de réflexion stratégique qu'elle a conclu durant l'année sous revue. Afin de mettre en perspective les événements marquants qui ont émaillé l'année 2014, il importe d'ouvrir cette rétrospective par un récapitulatif des principales conclusions de cet exercice stratégique. Ce détour permettra de mieux comprendre les différents événements pointés plus loin dans les multiples secteurs d'activité de la Banque.

### Encadré – L'exercice de réflexion stratégique « BNB 2020 »

Sous l'appellation « BNB 2020 », l'exercice de réflexion stratégique clôturé en 2014 visait à analyser dans quelle mesure les activités et le mode de fonctionnement de la Banque doivent être adaptés à l'horizon 2020 pour pouvoir faire face de façon proactive aux évolutions internes et externes auxquelles la Banque sera inévitablement confrontée.

Notre entreprise évolue rapidement d'un environnement de production à une entreprise de la connaissance, entre autres suite à l'introduction du modèle « twin peaks » pour la supervision prudentielle. Plus que jamais, elle se positionne comme un centre de compétence en matière de politique monétaire, d'analyse économique et financière et de supervision prudentielle. Pour pouvoir continuer à remplir ces tâches comme il se doit, d'autres compétences seront nécessaires parmi les collaborateurs; une attention particulière sera donc accordée à la formation (voir aussi 1.2 Ressources humaines). Le grand nombre de départs d'employés dans les prochaines années offre de surcroît la possibilité d'accompagner de façon sociale le glissement de compétences vers des collaborateurs d'un niveau d'éducation supérieur. Les projections nous indiquent que l'effectif total du personnel baissera d'environ 2 100 équivalents temps plein (ETP) à 1 700 ETP en 2020.

Dans ce cadre, des scénarios ont été élaborés pour toutes les activités de la Banque; on y a incorporé les évolutions attendues et les actions qu'il faudra entreprendre. Ces scénarios ont été étalés dans la durée via une feuille de



route afin de pouvoir suivre leur exécution année après année, évaluer celle-ci et éventuellement apporter les adaptations nécessaires en fonction des circonstances.

Dans l'avenir, la Banque entend continuer à livrer de la **valeur ajoutée** aux autorités belges et au Système européen de banques centrales en continuant à investir dans les statistiques et le travail d'étude, entre autres avec un accent croissant sur la dimension régionale. Continuer à améliorer notre expertise dans le domaine de l'exécution de la politique monétaire (par exemple le programme d'achat d'Asset Backed Securities et de covered bonds) reste une priorité. La nouvelle infrastructure de marché (Target2 Securities, ...) constitue à cet égard un défi important. La Banque doit en outre continuer à jouer un rôle actif dans une sélection de forums internationaux.

Le rôle de la Banque en matière prudentielle continuera à évoluer, entre autres suite à l'instauration du Mécanisme de supervision unique, à l'établissement d'une autorité de résolution et à la réforme du cadre réglementaire prudentiel (Solvabilité II et Bâle III). Ces évolutions exigent que la Banque continue à adapter ses compétences, son organisation interne et son support informatique pour pouvoir continuer à exercer son rôle en matière prudentielle, à la fois au niveau national et en collaboration avec la BCE au sein du MSU de façon irréprochable.

Dans le secteur des billets de banque, le rôle traditionnel de la Banque sera révisé. À l'horizon 2020, les billets ne seront plus imprimés par elle mais achetés. Une nouvelle répartition des tâches s'imposera également entre la Banque, le secteur financier et les transporteurs de fonds. Dans ce modèle, les sièges de Mons et Hasselt seront fermés en 2016. La Banque continuera cependant de veiller sur la qualité des billets en circulation.

Pour ce qui concerne les **tâches de support**, on continuera à examiner avec attention l'adéquation des moyens mis en œuvre. La gestion du personnel se focalisera plus encore sur la mobilité et la gestion des talents, et l'informatique sur le renforcement de la cybersécurité. La part des autres tâches de support sera graduellement réduite au fil des départs à la retraite.

L'objectif est d'intégrer le suivi de l'exercice stratégique dans les autres instruments de gestion. Le plan BNB2020 servira de fil rouge pour le cycle budgétaire annuel. La banque souhaite étendre le principe d'une gouvernance pluriannuelle aux autres instruments de gestion à l'horizon des cinq prochaines années. Il sera donc étendu à des domaines comme les plans d'action, l'évolution et les coûts du personnel, les investissements informatiques, les équipements techniques et le compte de résultat de la Banque.

La Banque entend exercer un regard critique sur son rôle dans la société, les activités qu'elle remplit, et la manière dont ses moyens sont mis en œuvre.

## Fonctions prudentielles, stabilité financière et systèmes de paiement

Avec l'entrée en vigueur du **Mécanisme de surveillance unique** (MSU) en novembre de l'année sous revue, le premier pilier de l'union bancaire est devenu une réalité. Au préalable, le secteur bancaire avait été soumis à une évaluation complète. Chez nous, celle-ci a été effectuée pour six groupes bancaires : KBC, Belfius Banque, Dexia, Argenta, Axa Banque Europe et Bank of New York Mellon. Cet examen a été le fait de la Banque en tant qu'autorité nationale de supervision, sur base d'un canevas uniforme développé par la BCE. Tant la BCE que les autorités nationales ont été assistées en

cette matière par des auditeurs et consultants externes indépendants.

L'adoption de la législation européenne sur le redressement et la résolution, l'accord intergouvernemental et la création d'un fonds de résolution unique ont ouvert la voie au deuxième pilier de l'union bancaire, à savoir le mécanisme de résolution unique (MRU). Toujours au cours de l'année sous revue, une partie des dispositions de cette législation européenne a été transposée en droit belge par la loi bancaire, et la Banque a été désignée comme autorité de résolution. En ce qui concerne le troisième pilier, c'est-à-dire le système commun de garantie des dépôts, la directive européenne le concernant doit être transposée en droit belge pour l'été 2015.

Au 4 novembre 2014, la Banque centrale européenne a repris la responsabilité finale de la supervision bancaire sur base d'une collaboration intense avec les superviseurs bancaires de la zone euro. Le MSU définit deux périmètres différents: celui des banques « importantes » (significant institutions) et celui des banques « moins importantes » (less significant institutions).

Pour les banques importantes, la BCE pilote directement la supervision via ce que l'on appelle les **Joint Supervisory Teams**, c'est-à-dire des équipes dirigées par un collaborateur de la BCE et reposant à la fois sur un groupe restreint de membres de la BCE à Francfort et un certain nombre de collaborateurs du superviseur national détachés aux Joint Supervisory Teams et qui sont, pour le cas qui nous occupe, sous contrat avec la Banque. La Banque prend une part active à 17 Joint Supervisory Teams, tout d'abord celles qui se consacrent aux « institutions significatives » belges (Argenta, AXA, Belfius, Bank of New York Mellon, Degroof, Dexia, KBC), aux grandes filiales belges d'institutions significatives étrangères (BNPP Fortis, ING), ainsi qu'à de plus petites filiales d'institutions significatives étrangères (CMNE, Santander, Monte Paschi, Puilaetco, SocGen) et à quelques succursales actives dans la récolte des dépôts (Deutsche Bank, ABN AMRO, Rabobank).

La Belgique compte 30 institutions moins significatives, que la Banque désigne désormais sous l'appellation de "local and specialised institutions". La Banque est ici en première ligne, mais le MSU appliquera une méthodologie commune et exercera un suivi de deuxième ligne; il peut aussi toujours reprendre la supervision sur une banque « moins importante ».

Sur le **plan organisationnel**, la Banque a cherché, dans la mesure du possible, à refléter dans sa propre structure l'organisation du MSU. C'est ainsi que la supervision sur les institutions significatives (exercée à Francfort par les directorats 1 et 2) et celle sur les institutions moins significatives (directorat général 3 à Francfort) sont confiées, à la Banque, à des équipes distinctes, de telle sorte que chaque équipe peut se consacrer au travail et aux procédures qui s'appliquent à la catégorie qui les occupe. Simultanément, on veille à conserver suffisamment de ponts entre les équipes respectives, afin de ne pas entraîner la rotation entre les équipes.

La Banque a aussi adapté sa **gouvernance** à la nouvelle configuration: si le Comité de direction doit prendre moins de décisions finales qu'auparavant, il n'en doit pas moins être informé de façon complète sur les activités du MSU, avoir connaissance des sujets qui sont abordés par les Joint Supervisory Teams et valider les éventuelles propositions de la Banque se rapportant à des institutions

significatives ou moins significatives, de façon à ce que les points de vue de la Banque puissent être intégrés à un stade précoce au processus de décision du MSU. Le **Risk Committee** de la Banque a aussi instauré un volet hebdomadaire MSU. Celui-ci permet de débattre de ce qui concerne le MSU, d'identifier les problèmes qui doivent être soumis au Comité de direction et de préparer les réunions du Conseil de surveillance prudentielle et du Conseil des gouverneurs de la BCE.

Grâce au reporting hebdomadaire par les représentants de la Banque dans les Joint Supervisory Teams et dans les structures thématiques du MSU, le Risk Committee MSU est particulièrement bien placé pour établir des liens précoces entre les différents dossiers, de façon à garantir la cohérence des contributions de la Banque au MSU et de préparer de façon adéquate les réunions du Comité de direction portant sur le MSU.

Le Risk Committee MSU est présidé par le membre du Comité de direction qui est également membre du Conseil de surveillance prudentielle. Il est composé des directeurs responsables des services prudentiels concernés, des chefs de ces services et d'un certain nombre d'experts qui en sont issus, ainsi que des chefs du service juridique et du service Coordination internationale et Eurosysteme. Ce service prend en charge le secrétariat du Risk Committee en composition MSU.

Le lancement opérationnel du MSU fait l'objet des ajustements nécessaires dans une période de démarrage. Aussi bien à la BCE que chez les superviseurs nationaux, il s'agit d'un processus d'apprentissage où les problèmes sont identifiés et traités au fur et à mesure qu'ils se présentent. Souvent, il s'agit de savoir quelles sont les règles qui s'appliquent (MSU ou loi bancaire belge) ou quelle procédure doit être suivie. Il est évident que le MSU aura encore beaucoup de travail pour améliorer la convergence des règles prudentielles et de la supervision. Sur le plan opérationnel, le bon fonctionnement de la matrice complexe de la supervision quotidienne, caractérisée par une guidance fonctionnelle par la BCE de collaborateurs de la Banque rémunérés, évalués et promus par celle-ci, requerra la plus grande attention.

Le **Mécanisme de résolution unique** (MRU) constitue le deuxième pilier de l'union bancaire. Il associe le Conseil de résolution unique (CRU), le Conseil de l'UE, la Commission européenne et les autorités de résolution des États membres participant au MSU. Le CRU est chargé de l'élaboration et de l'adoption des plans de résolution et des dispositifs de résolution relatifs aux établissements et groupes considérés comme importants par la BCE dans le cadre du MSU, ceux pour lesquels la BCE a

choisi d'exercer directement ses pouvoirs de surveillance, ainsi que les groupes bancaires transfrontaliers restant. Le CRU est composé d'un président, d'un vice-président, de quatre autres membres permanents ainsi que d'un représentant de chaque autorité de résolution nationale dont l'État membre participe au MSU. Dans le cadre de la mise en oeuvre du mécanisme de résolution unique et de la transposition de la directive sur le redressement et la résolution des établissements de crédit, **la Banque a été désignée comme autorité de résolution nationale** par le législateur belge. À ce titre, la Banque est compétente pour les établissements de crédit qui ne sont pas directement couverts par le CRU et est chargée d'exécuter les décisions du CRU. La Banque sera représentée au sein du CRU par le membre du Comité de direction en charge de la résolution des établissements de crédit.

Afin d'assurer une séparation entre les missions prudentielles et les activités en matière de résolution, la loi organique établit un nouvel organe au sein de la Banque, à savoir le Collège de résolution, placé sous la présidence du gouverneur de la Banque. Outre ce dernier, le Collège de résolution est composé du vice-gouverneur, des directeurs responsables du département chargé du contrôle prudentiel des banques et des sociétés de bourse, du département chargé de la politique prudentielle et de la stabilité financière et du département chargé de la résolution des établissements de crédit, du président de la FSMA, du président du comité de direction du Service public fédéral Finances, du fonctionnaire dirigeant du fonds de résolution, de quatre membres désignés par le Roi par arrêté délibéré en Conseil des ministres, et d'un magistrat désigné par le Roi.

L'organisation et le fonctionnement du Collège de résolution et des services chargés de préparer ses travaux, ainsi que les conditions dans lesquelles le Collège échange des informations avec des tiers (en ce compris les autres organes et services de la Banque) et les mesures visant à prévenir tout conflit d'intérêts entre le Collège de résolution et les autres organes et services de la Banque ont été définis par la voie d'un arrêté royal adopté le 22 février 2015. Ce dernier impose également au Collège de résolution d'être doté d'un règlement d'ordre intérieur.

Afin de préparer ses travaux, la Banque a mis sur pied, depuis le 1<sup>er</sup> septembre de l'année sous revue, une **cellule de résolution**. Celle-ci préparera les plans de résolution des établissements de crédit de droit belge en coordination avec les autorités de résolution étrangères, procédera à l'évaluation de la résolubilité, préparera les décisions relatives à l'application des pouvoirs visant à réduire les obstacles à la résolubilité et, dans le cas où un établissement de crédit de droit belge satisferait les conditions d'entrée en résolution, développera un dispositif de résolution précisant les actions à entreprendre

et la manière dont les instruments de résolution doivent être appliqués.

La cellule de résolution participera également au développement de la politique en matière de résolution, en Belgique et dans les enceintes internationales, et se chargera du secrétariat du Collège de résolution

La cellule de résolution assurera également le lien entre la Banque et le MRU, par exemple du fait de sa participation aux équipes internes de résolution que le MRU mettrait en place. Ces équipes, spécifiques pour chaque groupe bancaire, seront composées de membres du personnel du CRU, de membres du personnel des autorités de résolution nationales, y compris, le cas échéant, d'observateurs d'États membres non participants. Ces équipes internes de résolution devraient être dirigées par des coordinateurs nommés parmi les cadres supérieurs du CRU.

Afin d'assurer le développement d'une position cohérente au sein de la Banque, et dans le but d'éviter la duplication des tâches, la cellule de résolution travaillera en étroite collaboration avec l'ensemble des services prudentiels et autres départements de la Banque. Une *Risk Team* consacrée au redressement et à la résolution sera également instituée afin de renforcer cette coopération entre tous les services de la Banque qui traitent directement ou indirectement des sujets liés d'une part au redressement et d'autre part à la résolution.

\*  
\* \*

Dans le domaine de la supervision des **entreprises d'assurance et de réassurance**, l'agenda de l'année sous revue a à nouveau été largement déterminé par l'approche de la mise en application de la réforme réglementaire européenne connue sous le nom de Solvabilité II, au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ce nouveau régime renforce le cadre prudentiel des sociétés d'assurance et améliore l'harmonisation de celui-ci au sein de l'Union européenne. Il est fondé sur le profil de risque de chaque compagnie d'assurance individuelle dans le but de promouvoir la comparabilité, la transparence et la compétitivité.

Dans le cadre de la préparation au régime **Solvabilité II**, les collèges chargés de la surveillance des groupes transfrontaliers ont cherché à implémenter des lignes directrices préparatoires et examiné l'impact de celles-ci sur le fonctionnement des collèges. Au cours de l'année sous revue, l'évaluation du risque au niveau du groupe et des entités qui le composent a été encore développée.

Dans les collèges de groupes qui souhaitent faire usage d'un modèle interne à partir de l'entrée en vigueur de Solvabilité II, des discussions ont été entamées pour parvenir à un timing commun pour le processus d'approbation qui aura lieu en 2015.

Dans le droit fil de l'approche de Solvabilité II, plus nettement centrée sur les risques, et dans le but d'affecter plus efficacement des moyens qui seront à l'avenir toujours plus sollicités, les équipes de superviseurs des entreprises d'assurance ont, durant l'année sous revue, développé la démarche dite de **clustering**. Celle-ci consiste en une approche opérationnelle visant à ajuster l'intensité du contrôle des entreprises en fonction de l'évaluation des risques qui y sont associés.

Cette approche repose sur l'évaluation des vulnérabilités de chaque entreprise au regard de différents domaines de risques identifiés, ainsi que de l'impact probable sur la stabilité financière/sectorielle, de la défaillance de l'entreprise. Une classification des entreprises est effectuée sur cette base, dont résultent l'étendue et la fréquence des contrôles relatifs à chacune d'elle.

Les entreprises à caractère systémique, ainsi que les autres entreprises présentant un risque de défaillance élevé, sont soumises à un contrôle plein et entier sur base de l'application des procédures de contrôle dans leur définition la plus large et leur application la plus stricte. Les autres entreprises sont soumises à un contrôle dont l'intensité varie en fonction de leur vulnérabilité aux risques spécifiques liés à la nature et l'ampleur des activités menées. Celles ne présentant pas de vulnérabilité excessive et n'ayant qu'une importance sectorielle limitée sont soumises à un contrôle de portée limitée.

En 2013, le secteur de l'assurance avait été interrogé sur ses pratiques en matière de meilleur estimateur (best estimate) des provisions techniques. La Banque entendait ainsi examiner dans quelle mesure le secteur était prêt pour l'entrée en vigueur du nouveau régime prudentiel. Les résultats de cette enquête ont été analysés et les résultats communiqués aux entreprises, qui ont été invitées à réagir et, le cas échéant, à élaborer un plan d'approche pour l'amélioration de la méthodologie utilisée. Les réactions des entreprises font l'objet d'une analyse approfondie de la Banque afin de pouvoir, si nécessaire, corriger le tir en temps utile. L'objectif ultime consiste à veiller à ce qu'au moment de l'entrée en vigueur du nouveau régime prudentiel, les entreprises atteignent un niveau méthodologique acceptable.

Selon le régime de Solvabilité II, les entreprises devront procéder, dans le cadre de leur stratégie d'entreprise, à l'évaluation régulière de leurs besoins complets en matière de solvabilité. En 2014, le niveau de préparation des entreprises aux exigences de Solvabilité II en différentes matières a été examiné par la Banque.

Les activités d'**analyse du modèle d'entreprise des entreprises d'assurance** faisant partie d'un groupe de bancassurance entamées en 2013 se sont prolongées en

2014 et ont été étendues à d'autres grandes entreprises. En raison de l'environnement de taux faibles, le cœur de ces analyses s'est déplacé vers l'analyse de rentabilité du portefeuille vie. Une analyse des sources de profit a été menée pour les grandes compagnies d'assurance (vie). Elle a été complétée d'analyses propres à l'entreprise afin d'expliquer certaines évolutions en matière de marges financières, de résultats de souscription et de coûts pour les différents (groupes de) produits et entreprises.

Dans le futur cadre prudentiel de Solvabilité II, les entreprises pourront calculer leurs exigences réglementaires en capital sur la base d'un modèle interne. La directive Solvabilité II prévoit que l'autorité prudentielle dispose d'un délai de six mois pour l'évaluation du modèle et l'approbation de son utilisation à des fins réglementaires. Il a été décidé de permettre aux entreprises de soumettre à l'avance à l'autorité de contrôle le modèle à évaluer, dans le cadre d'une procédure dite de précandidature. Il ne s'agit nullement pour l'autorité de contrôle de se prononcer formellement à ce stade sur le modèle. Dans le courant de l'année sous revue, les activités consacrées à ces questions se sont prolongées, avec pour objectif de gagner du temps lors de la procédure d'approbation formelle.

En février 2014, la Banque a reçu pour la première fois les réponses des entreprises d'assurance au questionnaire **Anti Money Laundering** (AML – voir Rapport d'entreprise 2013, p. 14). Elle a utilisé les informations reçues pour mieux formaliser la répartition liée aux risques des entreprises d'assurance en matière de AML et raffiner ses procédures internes en la matière. Le travail cadre a déjà été utilisé en 2014 entre autres dans deux compagnies d'assurance où une inspection complète a été consacrée au respect des dispositions de la loi du 11 janvier 1993 sur la prévention de l'usage du système financier pour le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Compte tenu des découvertes effectuées à cette occasion, la Banque a décidé d'attirer à nouveau l'attention des entreprises d'assurance vie sur la nécessité de vérifier constamment que les dispositions légales et réglementaires en question sont bien observées et que les moyens affectés au traitement de cette problématique sont suffisants. La Banque a l'intention de continuer à mener des opérations de supervision consacrées au blanchiment.

\*  
\* \*

À l'occasion du lancement du MSU, la Banque a décidé de **centraliser la fonction d'inspection** au sein du service Fonctions opérationnelles spécifiques relevant du

contrôle prudentiel. Cette organisation est identique à celle mise en place à la Banque centrale européenne ; elle vise à considérer l'inspection comme une fonction autonome, qui mène des analyses approfondies sur les risques, les mesures de gestion des risques et la gouvernance, et ceci selon des procédures spécifiques.

Les inspecteurs qui effectuent des missions dans les entreprises d'assurance ou des institutions financières ne relevant pas du MSU (sociétés de bourse, succursales d'institutions financières extérieures à l'Union européenne, ...) ont eux aussi rejoint le même service.

Dans cette nouvelle structure, deux groupes ont été institués : l'un pour les banques et infrastructures de marché et l'autre pour les entreprises d'assurance. On y compte aussi deux centres d'expertise, l'un sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), et l'autre sur les modèles internes. Ces deux centres interviennent aussi dans le suivi des risques des institutions et, pour ce qui concerne les TIC, dans la politique prudentielle. Les inspecteurs travaillent dans une structure matricielle dont la première dimension est le type d'institution et la seconde la spécialisation de l'inspecteur. Cette nouvelle organisation permet de réaliser des économies d'échelle et d'engager dans l'inspection de différents types d'institutions des inspecteurs qui, pour la plupart, sont surtout spécialisés par type de risque ou dans des domaines techniques (TIC, modèles internes, ...).

Selon que les institutions inspectées relèvent ou non du MSU, la méthodologie appliquée sera celle du SSM Supervisory Manual ou de NOVA, développée en 2013 et expliquée dans une circulaire. Ces deux méthodologies, fondées sur les mêmes concepts et les meilleures pratiques dans leur domaine, sont donc parallèles, avec de légères différences formelles.

\*  
\* \*

L'implication des banques centrales dans le domaine des **systèmes de paiement** s'explique par la nécessité de pouvoir compter sur des systèmes de paiement sûrs et efficaces à la fois pour la transmission des impulsions de politique monétaire et pour la stabilité du système financier dans son ensemble.

Au niveau européen, le **projet SEPA** (Single Euro Payments Area) vise à assurer une circulation standardisée, efficace et bon marché des virements, des domiciliations et des paiements et retraits par carte en Europe. Initialement, la migration vers SEPA a été conçue en Belgique comme un processus progressif, basé notamment

sur l'autorégulation par le secteur bancaire. Il s'agissait de faire migrer les domiciliations et les virements nationaux vers leurs standards européens harmonisés. C'est donc l'ensemble de la société qui a dû participer à ce processus : autorités publiques, entreprises de grande, moyenne et petite dimensions, commerçants et consommateurs. Pour coordonner le projet, la Banque a profité de l'espace de concertation sociétale constitué par le Steering committee sur l'avenir des moyens de paiement en Belgique. Celui-ci avait été mis en place dès 2004 lors des discussions relatives aux coûts des différents moyens de paiement en Belgique.

Dans cette concertation, la Banque a assumé la présidence du Steering committee et le rôle de coordinateur. Un groupe de travail SEPA a rapidement été mis en place afin d'assurer le succès de la migration pour toutes les parties intéressées. Le projet a ensuite été scindé en différents sous-groupes, chacun étant chargé de soutenir, guider et mesurer l'avancement au sein de son propre secteur : autorités publiques, entreprises et consommateurs. Plus pratiquement encore, la Banque a mis en place un fichier central permettant aux banques de s'échanger les données des mandats de domiciliation devant migrer vers leur version SEPA.

Suite à la fixation par un règlement européen d'une échéance ultime pour ladite migration (février 2014), le processus s'est naturellement accéléré. Le travail du comité et de ses différents sous-groupes s'est alors essentiellement concentré sur la bonne communication de l'information nécessaire à chacun pour réaliser sa migration dans le temps imparti. À l'automne 2013, la Banque a ainsi organisé une conférence de presse conjointe avec le SPF Finances et Classes moyennes/PME et Febelfin afin de rappeler les échéances majeures et les défis à relever.

En Belgique, la migration vers SEPA a en fin de compte été un succès : toutes les entités concernées l'ont réussie dans les temps.

Aujourd'hui, la Banque reste active dans le domaine des paiements de détail et en suit activement les développements en Belgique au sein du même Steering committee, entre autres pour ce qui concerne les paiements électroniques, par téléphone mobile et par carte.

Toujours dans le secteur des moyens de paiement, la Banque fait partie des très rares banques centrales à exercer aussi le rôle de **dépositaire central de titres** (DCT) pour son pays. En matière de systèmes de règlement et de liquidation de titres, la BCE a décidé dès 2008 de développer TARGET2-Securities (T2S), plateforme unique de liquidation pour titres qui contribuera de façon décisive à faire disparaître les différences entre transactions

nationales et transfrontalières, et par là-même à améliorer l'efficacité de la liquidation de ces transactions. Le DCT de la Banque rejoindra T2S en mars 2016. Dans cette perspective, celle-ci avait décidé, plutôt que d'adapter sa plateforme de liquidation de titres NBB-SSS, d'en acquérir une nouvelle répondant aux exigences du nouveau contexte européen.

À l'heure de la parution du présent volume, certains modules de la nouvelle **plateforme RAMSES** sont déjà en production, absorbant dès à présent 85 % de l'impact opérationnel de la transition sur le marché. Par rapport au système de clearing antérieur, le nouveau progiciel marque un progrès considérable, avec, entre autres, la mise en place d'un très haut niveau de standardisation du traitement des instructions, une liquidation des transactions en temps réel, l'introduction des *market claims* dans le système (mécanismes de compensation en cas de défaillance), l'adaptation à une nouvelle norme largement répandue permettant l'échange de messages selon le standard XML et enfin une interface web très complète.

\*  
\* \*

Parmi ses missions prudentielles, la Banque exerce aussi l'**oversight et le contrôle prudentiel des infrastructures des marchés financiers**. Si le contrôle prudentiel a pour finalité de vérifier si l'opérateur d'un système fonctionne correctement, l'oversight, pour sa part, veille au bon fonctionnement du système lui-même. Par infrastructure de marché, on entend ici un système par le biais duquel des fonds ou des titres peuvent être transférés entre différentes institutions.

Durant l'année sous revue, l'oversight exercé sur SWIFT par les banques centrales du G10 sous la direction de la Banque a à nouveau accordé une importance particulière aux cyberrisques. Ce sujet reste également important pour les dépositaires centraux de titres et pour les paiements de détail via internet. La Banque a également suivi le renouvellement d'importantes plateformes d'infrastructures des marchés financiers, tels SWIFT et NBB-SSS.

L'oversight sur les infrastructures et instruments de paiement a entre autres focalisé son attention sur les adaptations aux normes SEPA (Single European Payments Area) du schéma des cartes de débit Bancontact-MisterCash et à la reprise des domiciliations SEPA par le Centre d'échange et de compensation (CEC), l'institution de clearing belge qui traite les opérations de paiement de détail.

Bien qu'aucune contrepartie centrale ne soit installée sur le sol belge, la Banque a participé aux collègues de

supervision de huit contreparties centrales étrangères, soit en tant que superviseur d'un dépositaire central de titres où la contrepartie centrale effectue des liquidations, soit en tant que superviseur issu d'un des trois pays comptant le plus de membres du clearing de la contrepartie centrale. Durant l'année sous revue, les superviseurs ont d'abord jugé si les contreparties centrales satisfont aux exigences du règlement européen EMIR afin d'obtenir une reconnaissance.

Outre le suivi du plan d'action d'Euroclear à l'occasion de l'évaluation de l'oversight CPSS-IOSCO et le parachèvement de l'évaluation de NBB-SSS, la Banque a accordé son attention à l'affinement des plans de redressement des infrastructures de marché à l'occasion de la publication des lignes de conduite CPMI-IOSCO. La supervision prudentielle sur les dépositaires centraux de titres, les banques de conservation de titres et les systèmes de liquidation de titres (*securities settlement systems – SSS*) a été principalement centrée sur l'exécution de l'Asset Quality Review et des tests de résistance qui ont été effectués dans le cadre de la préparation du MSU et sur le suivi des nouvelles normes (Bâle III, CRD IV, expositions aux gros risques, ratio de liquidité, ratio de levier).

\*  
\* \*

Parmi les mesures adoptées au niveau européen pour améliorer la stabilité financière et renforcer les institutions qui en ont la charge figure la recommandation du Comité européen du risque systémique que chaque pays se dote d'une structure de **supervision macroprudentielle** destinée à se prémunir des risques systémiques. En Belgique, le législateur a confié cette mission à la Banque par un texte du 25 avril 2014. Depuis lors, la Banque est formellement chargée de la détection et du suivi des risques systémiques et est dotée d'instruments pour prévenir ou atténuer ces risques afin de préserver et d'améliorer la résilience du système financier belge. Si des risques systémiques devaient se faire jour, la Banque a dorénavant à sa disposition un large éventail d'instruments et le pouvoir d'émettre des recommandations à l'intention des autorités susceptibles de contribuer à combattre les risques systémiques identifiés.

Le Comité de direction de la Banque se réunit au moins trois fois par an en tant qu'autorité macroprudentielle. Le secrétaire de la Banque en assume le secrétariat et la Financial Stability Review en constitue la publication annuelle et sert de rapport au Parlement sur la mission de la Banque en tant qu'autorité macroprudentielle.

## Recherche et statistiques macroéconomiques

Le Rapport sur l'évolution économique et financière (partie 1.3) rappelle les conditions difficiles dans lesquelles s'est exercée la politique monétaire au cours de l'année sous revue. Dans le but de renforcer l'orientation accommodante de la politique monétaire et soutenir davantage le crédit à l'économie réelle dans la zone euro, le Conseil des gouverneurs a, cette année encore, adopté de nouvelles mesures conventionnelles et non conventionnelles. Ces circonstances exigent plus que jamais des banques centrales partenaires au sein de l'Eurosystème de rester à la pointe des connaissances scientifiques dans le domaine où elles opèrent. Pour sa part, la Banque entend entretenir et renforcer en son sein un potentiel de recherche et d'analyse de haut niveau. Pour ce faire, elle apporte entre autres son soutien à la recherche scientifique dans les universités belges et promeut des projets de collaboration avec le monde académique. C'est dans ce contexte qu'elle organise depuis 2000 des **colloques bisannuels** sur des thèmes macroéconomiques; leur huitième édition, les 16 et 17 octobre 2014, a porté sur la **productivité totale des facteurs (PTF)**, sa mesure, ses déterminants et ses effets.

La PTF se définit comme l'efficacité avec laquelle sont produits des biens et services à partir d'un ensemble donné de facteurs de production et recouvre par exemple la contribution du progrès technique à la croissance. Le choix de ce thème a été motivé par le constat d'un ralentissement de la croissance de la PTF depuis les années 2000, particulièrement en Belgique et en Europe. Eu égard aux conséquences du vieillissement démographique pour la croissance économique et les finances publiques, une PTF plus dynamique apparaît pourtant comme l'un des canaux par lesquels l'évolution de l'activité économique peut contribuer à rendre ce choc soutenable.

Il est ressorti du colloque que la décélération de la PTF trouve son origine entre autres dans l'insuffisance des investissements en actifs intangibles et technologies innovantes, ainsi que dans un manque d'efficacité dans l'utilisation de celles-ci. Par ailleurs, la concurrence sur les marchés, notamment celle issue des produits importés, apparaît pouvoir exercer un effet positif sur la PTF. L'importance des politiques d'innovation, d'éducation, de formation, d'investissements publics, notamment en infrastructure, ou des réformes structurelles permettant la réallocation des ressources, tant en termes d'emploi que de ressources financières a été aussi soulignée. Le rôle des aides d'État, en particulier durant la crise, a également été évoqué.

La Banque accorde aussi beaucoup d'importance à la **mise en perspective historique** des événements économiques marquants. Le 12 février de l'année sous revue, la Banque centrale européenne et la Banque nationale ont accueilli conjointement à Bruxelles, une conférence commémorant le 20<sup>e</sup> anniversaire de la fondation de l'Institut monétaire européen, jalon majeur sur la voie de l'Union économique et monétaire.

Sous le titre "**Progress through Crisis? Conference for the 20th Anniversary of the Establishment of the European Monetary Institute**", ce colloque ne visait pas seulement à célébrer cet anniversaire et à honorer le baron Alexandre Lamfalussy, premier président de l'IME. Il entendait aussi tracer des parallèles entre la manière dont les leçons de la crise des années 1990 avaient influencé la progression vers l'Union économique et monétaire (UEM) et dont des enseignements pouvaient être tirés de la récente crise de la zone euro pour le fonctionnement futur de l'UEM. En cela, ce symposium a donné l'occasion d'évaluer la façon dont les expériences du passé demeuraient pertinentes pour l'avenir. Cette démarche est par ailleurs caractéristique de l'esprit d'Alexandre Lamfalussy, prototype même du banquier central tourné vers l'avenir.

Cette conférence qui, sous la présidence du Gouverneur, a accueilli une douzaine de contributeurs de haut vol, au rang desquels on peut citer Alexandre Lamfalussy, Mario Draghi, Jacques de Larosière et Jean-Claude Trichet, a attiré près de 500 auditeurs, parmi lesquels une dizaine de gouverneurs de banques centrales et de nombreux ministres. Elle a fait l'objet d'une publication de la Banque centrale européenne.

\*  
\* \*

Se distinguant en cela de nombre de ses consœurs banques centrales, la Banque est pour notre pays un institut statistique de première importance, ce qui lui permet de disposer de chiffres macroéconomiques de première main.

En cette matière, l'année 2014 a été marquée par l'entrée en vigueur du **Système européen des comptes SEC 2010**, nouveau standard d'établissement des comptes nationaux, qui précise pour l'Union européenne des dispositions générales définies au niveau mondial par les Nations unies (Système de comptabilité nationale – SCN 2008).

Si, en Belgique comme dans un grand nombre d'autres pays de l'UE, ce basculement est intervenu en septembre, il a nécessité en amont une importante préparation qui a



mobilisé toutes les forces vives. Il représente en effet bien plus qu'une simple modification technique et exerce des incidences profondes sur tous les domaines statistiques, puisqu'il vise à mieux appréhender l'ensemble des mutations des économies contemporaines : mondialisation (c'est-à-dire internationalisation croissante des processus de production), développement de l'économie de la connaissance ainsi que de la dimension financière, importance des finances publiques.

En plus du passage au SEC 2010, l'année 2014 a également été marquée, dans le domaine des comptes nationaux, par la mise en oeuvre de **révisions courantes** (qui interviennent chaque année dans le processus habituel de compilation des données), mais surtout par de profondes révisions occasionnelles (survenant environ tous les cinq ans et résultant d'un réexamen des sources et méthodes). La principale révision occasionnelle en Belgique concernait la prise en compte de l'économie illégale (commerce de drogue, prostitution et contrebande) qui, si elle était déjà préconisée antérieurement par Eurostat, n'avait pas encore été rendue obligatoire du fait des difficultés méthodologiques qu'elle entraînait.

Au total, peu de séries statistiques issues des comptes nationaux ont échappé à ces révisions, qui ont été calculées rétroactivement depuis 1995. Le PIB de l'année de référence 2010 a enregistré de leur fait un relèvement structurel de +2,81 %. La plus grande part de cette hausse (+2,37 %) est attribuable à la modification principale induite par le SEC 2010 : la meilleure prise en compte des frais de recherche et développement, qui dorénavant ne sont plus considérés comme de la consommation intermédiaire (diminuant dès lors le PIB), mais doivent au contraire être traités comme des dépenses d'investissements (augmentant le PIB). Parmi les révisions occasionnelles, la prise en compte des activités illégales a accru le PIB de manière nettement plus limitée (+0,37 %). Dans le domaine des finances publiques, la révision SEC 2010 s'est traduite par des mouvements au niveau des ratios de déficit et de dette publique exprimés en pourcentages du PIB, du fait d'incidences complexes tant au niveau des numérateurs que des dénominateurs. Ces évolutions ont été suivies de près par les décideurs publics belges et les enceintes internationales.

Ces importantes révisions, affectant tout le processus de compilation des comptes nationaux en 2014 et se traduisant par de nombreuses mises à jour de séries, ont rendu nécessaire la mise en oeuvre d'un plan de communication spécifique dédié au SEC 2010 : décliné à travers toute une gamme d'actions (page internet spécifique, matinée d'étude destinée aux milieux universitaires et

professionnels, *technical background briefing* destiné à la presse, séminaire pour enseignants du secondaire, publications techniques ou à destination du grand public, etc.), il a pu toucher un très large public et s'est traduit par une excellente couverture médiatique.

Le passage au SEC 2010 a également affecté significativement les **comptes financiers de la Belgique**. Le développement de la dimension financière, évoqué plus haut, s'est traduit d'une part dans une ventilation plus fine du secteur financier entre ses diverses composantes. D'autre part, le périmètre du secteur financier a été considérablement élargi par l'inclusion dans ce secteur d'entités recensées précédemment dans le secteur des sociétés non financières. La taille du secteur financier, mesurée sur la base du montant total des actifs financiers détenus par ce secteur, a ainsi augmenté de quelque 550 milliards d'euros pour l'année 2013 dans les comptes de patrimoines financiers.

La nouvelle méthodologie du SEC 2010 a également permis un recensement plus fin de certains instruments financiers. Ainsi, notamment, les droits à pension sont désormais clairement distingués des droits sur les assurances-vie, tandis que les crédits commerciaux, dont le recensement est beaucoup plus complet que précédemment, sont clairement identifiés comme un instrument financier séparé. Le SEC 2010 a également été mis à profit pour revoir complètement le processus d'établissement des comptes financiers par le recours à de nouvelles sources de données et par la refonte complète de l'application de traitement de l'information.

Les autres statistiques financières produites par la Banque, qui servent notamment de sources pour l'établissement des comptes financiers trimestriels et pour le calcul des agrégats européens par la BCE, font l'objet de révisions périodiques pour intégrer les nouveaux besoins. Dans ce contexte, les données collectées sur les actifs et passifs des établissements de crédit, des fonds de placement et des sociétés spécialisées dans les opérations de titrisation ont été étendues pour se conformer aux nouvelles exigences requises par le SEC 2010. Il en va de même pour d'autres statistiques collectées pour les besoins de la BCE, telles celles sur l'émission et la détention de titres. Toutes ces nouvelles collectes ont été préparées au cours de l'année 2014 pour entrer en vigueur au début de 2015.

C'est aussi dans le courant de l'année sous revue que les chiffres de la balance des paiements ont été pour la première fois rendus publics selon la nouvelle version (la sixième) du **Manual on Balance of Payments and International Investment Position (BPM6)**, le manuel statistique pour l'établissement de la balance des

paiements et de la position extérieure globale. Celui-ci trace les lignes de conduite d'une standardisation internationale de ces statistiques. Afin de favoriser l'harmonisation entre les comptes nationaux et la balance des paiements, cette mise à jour a été menée simultanément à celle des comptes nationaux, renforçant la cohérence entre statistiques macroéconomiques nationales et étrangères.

Le manuel est établi par le FMI en étroite collaboration avec les institutions européennes et internationales. Il vise à mieux tenir compte de certains développements économiques qui se sont manifestés depuis la publication du BPM5, tels la globalisation croissante et l'importance accrue des investissements étrangers directs. Il apporte aussi des éclaircissements sur certaines règles de BPM5 et exige un niveau de détail beaucoup plus raffiné. BPM6 est en outre caractérisé par la place de premier plan qu'il accorde à la position extérieure globale (PEG) comme statistique autonome à côté de la balance des paiements. La position extérieure globale reflète la valeur des avoirs et engagements entre résidents et non-résidents à un moment précis dans le temps.

Après les travaux préparatoires accomplis durant les années antérieures, cette nouvelle méthodologie est effectivement entrée en application en 2014. Tant pour la balance des paiements que pour la PEG, des chiffres ont été publiés selon le BPM6 pour une période remontant jusqu'à 2008. L'introduction de BPM6 a donné l'occasion d'effectuer d'autres adaptations visant à améliorer encore la qualité des chiffres.

Depuis 2014, c'est par la **nouvelle application NBB.Stat** que passe la consultation en ligne de la base de données statistique de la Banque. Cette application remplacera progressivement Belgostat. NBB.Stat est fondé sur le progiciel DotStat, initialement développé par l'OCDE. Depuis 2010, cette application est soutenue par une communauté collaborative internationale qui permet, à très bon prix, de développer le programme statistique, de le partager, d'y apporter des innovations et de favoriser l'échange mutuel d'expériences.

Outre une grande clarté de présentation et de bonnes fonctions de recherche, NBB.Stat offre aussi une interface efficace avec Excel. Plusieurs possibilités d'exportation des résultats ont été prévues et la plateforme supporte les nouveaux standards en matière d'échange de données statistiques, tels SDMX et JSON. Le travail de la communauté collaborative garantit quant à lui l'évolution future du programme.

## Données microéconomiques

La Banque nationale est aussi un centre très important de collecte et de diffusion de données et d'informations microéconomiques, comme en témoignent sa Centrale des bilans ainsi que ses centrales de crédits aux entreprises et aux particuliers. Compte tenu de l'expertise de la Banque dans la gestion sécurisée de grandes quantités de données, le législateur lui a confié la tâche de mettre en place et de gérer pour le compte du service public fédéral Finances le **Point de contact central** instauré par l'arrêté royal du 17 juillet 2013. Depuis le mois de mai 2014, c'est donc à la Banque que sont centralisés les numéros de 46 millions de comptes bancaires détenus en Belgique par 17 millions de personnes morales et physiques, résidentes et non résidentes. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015, ce registre mentionne également les types de contrats conclus par ces clients avec les établissements financiers, par exemple les conventions de crédit hypothécaire, de vente à tempérament, de leasing, de prêt à tempérament, etc.

Les redevables d'information sont les établissements de crédit, de paiement, les sociétés de bourse, etc. Leurs déclarations ne contiennent en aucun cas les montants relatifs aux comptes et contrats répertoriés. La consultation est sécurisée et limitée à des personnes mandatées par l'administration fiscale dans le cadre d'une procédure strictement définie par la loi. Les personnes morales et physiques titulaires des comptes et contrats peuvent elles aussi exercer à titre gratuit leur droit de consultation et, si nécessaire, demander sans frais la rectification ou la suppression de données inexacts auprès de leur institution financière.

Pour ce qui concerne la **Centrale des bilans**, la Banque nationale poursuit ses efforts pour mettre en place une centrale électronique qui privilégie l'utilisation d'Internet comme canal de collecte et de consultation des comptes annuels.

Une nouvelle application destinée à la diffusion du **dossier d'entreprise** a été mise à la disposition du public en juin 2014. Elle permet aux entreprises d'accéder en ligne et désormais gratuitement à leur propre dossier, et à toute personne intéressée, de passer commande pour en obtenir, moyennant paiement (29,98 euros), une version PDF ou papier. Le développement de cette application a également permis d'améliorer sensiblement le contenu et la présentation du dossier grâce à l'ajout de graphiques qui en facilitent la lecture et l'interprétation.

Rappelons que le dossier d'entreprise comprend une vue synthétique des composantes des comptes annuels de l'entreprise, le tableau des flux de trésorerie, une batterie de ratios comptables ainsi que le positionnement de l'entreprise dans une classe de santé financière. Dans la

limite des données disponibles, ces informations sont proposées pour deux ou trois années, afin de rendre compte de leur évolution dans le temps, et comparées aux valeurs du secteur de référence.

## Production et circulation fiduciaires

En 2014, l'**Imprimerie** a continué à mettre en œuvre le plan industriel arrêté par le Comité de direction en 2013, et qui implique l'extinction progressive des activités à l'horizon 2020. Ce plan se déroule selon le planning prévu. L'infrastructure nécessaire pour réaliser cette réduction progressive a été pour une grande part mise en place, tandis que la diminution du nombre de membres du personnel s'est poursuivie, avec à la clef une augmentation de la productivité.

Le 23 septembre 2014, le **nouveau billet de 10 euros** a été mis en circulation dans les différents pays de l'Euro-système. Il s'agit de la deuxième coupure appartenant à la nouvelle série dont les 7 billets sont introduits progressivement par ordre croissant de valeur. Les nouveaux billets sont dotés de signes de sécurité renforcés et leur graphisme a été repensé de manière à améliorer encore la sécurité et la résistance du billet. Celui-ci reste un symbole fort de l'union monétaire. En intégrant de nouveaux signes de sécurité permettant d'anticiper plus efficacement l'évolution de la contrefaçon, son renouvellement contribue à lui garder la confiance du public.

L'introduction du nouveau billet de 10 euros a été précédée d'une vaste campagne d'information auprès du grand public et des professionnels concernés. Les volumes en cause – 2,2 milliards de billets de 10 euros en circulation – font de ce changement une opération industrielle et logistique de grande ampleur et une préparation insuffisante ou trop tardive peut amener des dysfonctionnements préjudiciables à de nombreux secteurs. C'est pourquoi toutes les informations techniques ont été fournies dès le début de l'année 2014 aux secteurs concernés et des possibilités de tests leur ont été offertes. Ces initiatives ont permis d'adapter à temps les équipements qui acceptent les billets et d'assurer une introduction sans heurts de la nouvelle coupure.

Les billets de 10 euros de la première série continueront à circuler jusqu'à épuisement des stocks. Ils seront ensuite progressivement retirés de la circulation. La suppression de leur cours légal sera annoncée bien à l'avance et les anciens billets pourront toujours être échangés aux guichets de la Banque.

Le 24 février 2015, l'Eurosystème a dévoilé le **nouveau billet de 20 euros** de la série « Europe » qui sera mis en

circulation à partir du 25 novembre 2015. La nouvelle coupure reprendra des signes de sécurité améliorés qui permettront d'accroître encore l'intégrité des billets et de conserver une avance technologique importante sur la contrefaçon. Comme pour l'introduction des nouvelles coupures de 5 et de 10 euros, les fabricants et fournisseurs de machines qui acceptent les billets bénéficieront de l'assistance de la Banque pour adapter leurs automates et machines d'identification. Un séminaire sera notamment organisé à leur intention dans les locaux de la Banque le vendredi 29 mai 2015.

L'année 2014 a été marquée par la poursuite de la consolidation des activités liées au traitement des billets. Dans ce cadre, la Banque a annoncé la **fermeture en 2016 des agences de Mons et de Hasselt**. Cette décision résulte de la baisse continue de l'activité liée aux billets pour ces deux sièges à la suite notamment de l'automatisation accrue des opérations et des restructurations du traitement de la monnaie fiduciaire au sein du secteur bancaire. Le réseau est ainsi passé de 14 sièges en 1999 à 4 aujourd'hui et il se limitera aux sièges de Liège et de Courtrai fin 2016. La Banque veille ainsi à adapter son réseau d'agences à l'évolution du cycle de la monnaie fiduciaire en Belgique et à organiser de manière optimale sa filière billets. L'année 2015 sera mise à profit pour organiser la réaffectation progressive du personnel des sièges de Mons et de Hasselt au sein d'autres entités de la Banque.

## Activités de support

En tant qu'activité de support, les services logistiques ont entre autres pour tâches de mettre les bâtiments et installations techniques et informatiques en adéquation avec les besoins du business.

Comme on le lira dans la partie « Entreprise durable », la Banque est en outre très concernée par son empreinte écologique.

Dans le contexte d'un climat économique et financier perpétuellement changeant, la Banque, sur procédure d'appel d'offres, a mandaté le cabinet de consultance McKinsey pour mettre sa compétence au service de l'élaboration d'une **stratégie informatique** pour la période 2015 – 2020 qui corresponde au besoin des entités « business ». Partant d'un diagnostic de la situation existante, le cabinet McKinsey a proposé une feuille de route permettant d'atteindre l'objectif fixé pour 2020. Celui-ci a été repris dans le plan directeur stratégique du département informatique et un nouveau chef de département a été engagé pour le réaliser.

La plan de rénovation des bureaux entamé depuis de nombreuses années sous le nom de **plan directeur immobilier** s'est poursuivi en 2014 avec le réaménagement complet d'environ 3 000 m<sup>2</sup> d'espace de bureaux.

Les travaux ont été attribués et les mesures préparatoires ont été prises pour le remplacement de la voûte monumentale en verre de la grande salle des guichets du bâtiment « Van Goethem » inauguré en 1954. Ce travail ambitieux se fera dans le respect du style caractéristique de ce bâtiment. Le toit en verre qui protège la voûte sera enlevé et reconstruit au niveau du 4<sup>e</sup> étage. Les façades intérieures, qui seront rénovées à cette occasion, deviendront de ce fait des murs intérieurs, ce qui permettra des gains considérables en termes d'isolation thermique.

Les travaux à l'**hôtel du gouverneur** ont également été entamés. Son toit sera rénové et isolé et les deux étages supérieurs seront aménagés pour accueillir 55 postes de travail. Pour pouvoir exécuter ces travaux, le musée de la Banque a été temporairement fermé ; il continue cependant à recevoir les visiteurs sous une forme compacte dans des locaux aisément accessibles du boulevard de Berlaimont n° 3 (voir rubrique 1.5 « Contact »). Durant l'exercice de réflexion stratégique, il a été décidé que la Bibliothèque scientifique, installée dans le bâtiment historique « UCB », rue Montagne-aux-herbes-potagères fermerait ses portes au public au printemps 2016 ; à la fin de cette même année, ce bâtiment accueillera le nouveau musée de la Banque, repensé et jouissant d'une nouvelle scénographie.

Les projets de construction d'un nouveau centre de données et d'aménagement d'une nouvelle cuisine d'entreprise, tous deux d'une grande complexité, ont atteint fin 2014 le dernier stade de l'étude de réalisation.

L'évolution et la réorientation des activités de la Banque nécessite quelquefois de se défaire de certains bâtiments. La vente du clubhouse de la Banque à la commune de Berchem-Ste-Agathe s'est concrétisée en 2014. La consolidation à l'œuvre en matière de traitement des billets a eu pour conséquence la vente du siège de la Banque à Anvers. À Bruxelles, le bâtiment « EPHEC », situé rue d'Assaut, a été vidé au cours de l'année sous revue dans l'intention de s'en séparer de la même façon. Dans cette attente, l'espace de bureaux a été mis en location jusqu'au début de l'année 2016 à des conditions conformes au marché. Enfin, les services compétents s'approprient également à la fermeture annoncée pour 2016 des sièges de Mons et de Hasselt.

## La politique de mécénat de la Banque distinguée au concours des Caiïus

La politique de mécénat de la Banque s'inscrit dans le droit fil de son identité d'institution d'intérêt public. Elle se décline en trois volets : des projets propres gérés par la Banque au profit de la collectivité – tel le musée de la Banque –, des soutiens structurels de long terme à des initiatives généralement éducatives, humanitaires, sociétales ou culturelles, et enfin des soutiens ponctuels, mais généralement répétés sur plusieurs années et visant principalement des projets à haute valeur sociétale. C'est dans ce cadre que s'est inscrit, au cours des années 2012 à 2014, son soutien au projet **Kazerne Dossin**, mémorial, musée et centre de documentation sur l'Holocauste et les droits de l'homme.

En se positionnant comme partenaire fondateur de ce projet, la Banque souhaitait apporter son soutien à une initiative qu'elle voyait pleinement s'inscrire dans le spectre des valeurs civiques qu'elle entend défendre. Le musée Kazerne Dossin part en effet du récit historique de la persécution des Juifs et Tziganes et de l'Holocauste, en relation avec le cas belge, afin de s'intéresser à des phénomènes contemporains tels que le racisme et l'exclusion de groupes de population, ainsi que la discrimination en raison d'une appartenance ethnique, de croyances, de convictions, d'une couleur de peau, du sexe ou de moeurs.

En échange de son soutien, le musée Kazerne Dossin a proposé à la Banque de donner un nom à l'une des trois grandes salles du musée. La Banque n'a pas souhaité figurer comme telle dans l'appellation de la salle mais a choisi de lui donner le nom de l'un de ses employés qui a été exécuté en 1944 en raison de son implication dans la résistance, Jean Ingels.

En reconnaissance de son activité historique de mécène et de son soutien au projet Kazerne Dossin, le jury des Caiïus du mécénat d'entreprise décernés par Promethea a décerné à la Banque deux distinctions lors de son édition 2014, à savoir les « Caiïus » de la tradition de mécénat et du mécénat sociétal.

## 1.2 Ressources humaines

### 1.2.1 Évolution de l'effectif et recrutement

Durant l'année sous revue, l'effectif de la Banque en équivalents temps plein a diminué de 62,34 unités.

Un grand nombre de membres du personnel partira à la retraite au cours des prochaines années. Pour les fonctions que l'exercice stratégique n'a pas retenues comme essentielles, il n'y aura pas de remplacement. Dans le cas contraire, le poste sera pourvu par mobilité interne ou par recrutement externe. La décision de fermer les sièges de Hasselt et Mons a été prise durant l'année sous revue. Le personnel concerné sera accompagné socialement.

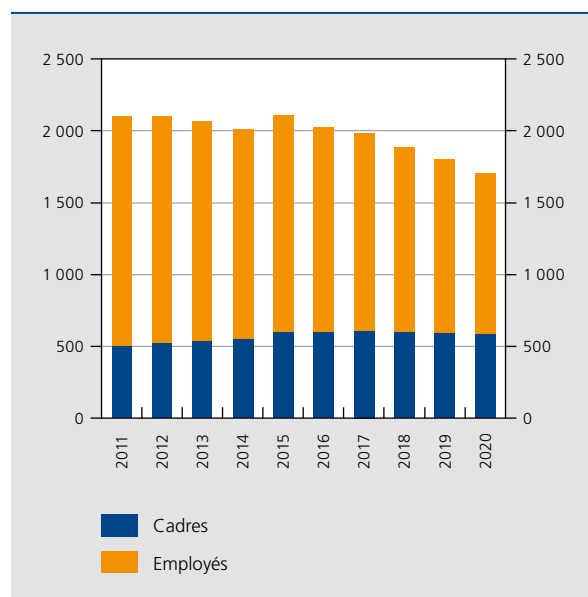
Après une évaluation approfondie de la nécessité et de l'efficacité des tâches que la Banque exerce, on estime qu'à peine 85 % de l'effectif du personnel actuel sera nécessaire à l'horizon 2020. Le contrôle prudentiel, par contre, ne connaîtra pas de diminution ; proportionnellement, il représentera même une part accrue de l'effectif global.

Sur le plan qualitatif, un glissement s'opèrera vers un nombre croissant de cadres de formation universitaire au détriment des employés. La Banque accorde beaucoup d'importance à la formation continuée après l'engagement, et elle offre en la matière de nombreuses formules possibles. Les thèmes des causeries organisées à l'attention du personnel sur le temps de midi contribuent à ouvrir les horizons du personnel.

La Banque met tout en œuvre pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de ses méthodes de recrutement. Un nouveau site spécifique performant a été lancé cette année.

#### ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF ET PROJECTION JUSQU'EN 2020

(équivalents temps plein au 31 décembre)



Les médias sociaux sont eux aussi de plus en plus sollicités ; notre entreprise fait également un usage croissant des « job events » pour attirer les profils qu'elle recherche de la façon la plus ciblée et la plus conviviale possible. La Banque évoluant constamment vers un profil d'entreprise de la connaissance, les compétences qu'elle recherche aujourd'hui ne sont plus celles d'hier.

Dans cette optique, elle offre maintenant aussi des places de stages rémunérés pour des actuaires, et d'autres fonctions suivront. Dorénavant, les stages qui s'inscrivent dans le cadre des études seront examinés à la lumière des besoins d'engagements futurs de la Banque.

## 1.2.2 Départs à la retraite et décès

En 2014, la Banque a appris avec regret le décès du régent honoraire baron Tony Vandeputte. M. Vandeputte a été régent de notre institution de 1990 à 2005. La Banque a également appris avec regret le décès du commissaire du gouvernement honoraire Edgard Van De Pontseele, qui avait occupé cette fonction auprès de la Banque de 1988 à 1990

La Banque a également déploré en 2014 le décès de six membres de son personnel :

M. J.-P. Clesse  
M. J.-P. Collet  
M. K. De Weert  
M. T. Hejdrowski  
Mme C. Hendrickx  
M. P. Masson

Leur souvenir sera fidèlement gardé.

\*  
\* \*

Par ailleurs, la Banque tient à exprimer sa reconnaissance aux membres du personnel de cadre qui ont terminé leur carrière :

M. P. Bobyr  
M. E. Cabooter  
M. D. De Paepe  
M. G. Dumay  
M. J.-M. Hardy  
M. A. Lenaert  
M. M. Mattens  
M. J. Meuleman  
M. G. Pouillet  
Mme J. Simar  
M. M. Van Baelen  
Mme H. Van Hecke  
M. D. Vanden Broeck  
M. R. Vanden Eynde

Elle remercie également les employés dont la carrière s'est achevée au cours de l'année écoulée :

M. G. Adriaens  
Mme A. Aelbrecht  
Mme M. Beydts  
Mme R. Chantrain  
M. E. Cielen  
M. M. Creyelman  
Mme M. Damien  
M. G. Dandoy

M. F. De Backer  
M. D. De Beys  
M. W. De Boeck  
M. D. De Cock  
M. M. De Deken  
Mme R. De Jonge  
Mme M. De Looze  
M. W. De Ryck  
M. A. Degryse  
M. J. Deserrano  
Mme D. Dillens  
M. M. Dysers  
Mme M.-J. Engels  
Mme C. Fellemans  
Mme N. Gasparis  
Mme J. Gosset  
M. M. Haes  
Mme A. Huwaert  
M. D. Jaumol  
Mme C. Kalmes  
M. M. Levens  
M. J.-J. Louckx  
Mme M.-P. Marcoux  
Mme D. Moncomble  
M. G. Mossay  
M. J.-P. Moulart  
Mme I. Mussche  
Mme M. Nijs  
Mme C. Peckel  
M. J. Platteau  
M. C. Renders  
M. E. Ribant  
M. P. Rottiers  
Mme G. Rubens  
M. M. Ruykens  
Mme M. Sanchez Romero  
Mme B. Smets  
M. M. Soontjens  
M. M. Spaepen  
M. C. Steens  
M. G. Stuyck  
Mme N. Theys  
Mme A. Thollebeke  
M. E. Van Biesen  
Mme C. Van Cant  
M. E. Van den Broeck  
Mme J. Van Den Broeck  
M. H. Van Den Spiegel  
M. J. Van Mellaert  
M. M. Van Oudenhove  
Mme C. Van Peteghem  
M. J. Vantrimpondt  
Mme D. Vekeman  
M. F. Verbeek

### 1.3 Entreprise durable

Sur base du dossier de renouvellement introduit auprès de Bruxelles environnement en 2014, la Banque s'est vu à nouveau octroyer trois étoiles à son label « Entreprise éco-dynamique », qu'elle peut arborer durant trois nouvelles années. Les différents groupes de travail et le groupe de pilotage ont maintenant pour tâche de réaliser le programme environnemental des trois prochaines années.

Durant les cinq années écoulées, pas moins de 19% de notre consommation électrique ont été économisés. Ces économies ont pu être effectuées entre autres grâce au renouvellement de la centrale d'air comprimé, à l'application du programme Green IT et à l'introduction de l'éclairage par LED.

En matière de chauffage, une petite chaufferie a été rénovée et les salles d'impression pourvues d'installations d'humidification adiabatique au lieu de systèmes à vapeur. 10% de la chaleur nécessaire sont produits par cogénération. Cette année, la Banque a reçu 1 400 certificats verts.

Le plan de déplacements d'entreprise introduit auprès de la région de Bruxelles capitale ainsi que les enquêtes du service mobilité des autorités fédérales montrent que la Banque atteint progressivement ses limites en matière de promotion d'une mobilité durable.

Bien d'autres initiatives ont été engagées en matière de durabilité, telles l'installation de deux toits verts, l'indication par un visuel spécifique des repas à caractère durable ou encore l'utilisation d'enzymes à la place de détergents pour dégraisser les canalisations d'air des machines à laver la vaisselle. Quant aux composés organiques volatils, leur quantité dans l'air de l'imprimerie a à ce point diminué que l'installation de biofiltration n'y est plus utile.

Les économies de papier continuent au rythme de 6% par an. Le nombre d'imprimantes a été drastiquement réduit.

L'ensemble de ces démarches est soutenu par une sensibilisation permanente du personnel, ce qui contribue grandement à leur succès.

## 1.4 Liste des publications de 2014

### Revue économique

#### JUIN

- *Projections économiques pour la Belgique – Printemps 2014*
- *Les dépenses publiques constituent-elles la clé d'un assainissement réussi?*
- *Le nouvel indice des prix à la consommation national*
- *Salariés: trop chers à 50 ans? La composante «âge» dans la formation des salaires*
- *Prévision immédiate de la conjoncture belge avec BREL: le rôle des données d'enquêtes*
- *Intégration et fragmentation financières dans la zone euro*

#### SEPTEMBRE

- *Perspectives relatives aux finances des communautés et des régions*
- *Création de valeur à l'exportation Un diagnostic de la Belgique*
- *Déséquilibres mondiaux et flux bruts de capitaux*
- *L'endettement des ménages: évolution et répartition*
- *Quels enseignements tirer du modèle américain pour le projet institutionnel de l'UEM?*
- *Le comment et le pourquoi d'un taux négatif pour la facilité de dépôt*

#### DÉCEMBRE

- *Projections économiques pour la Belgique – Automne 2014*
- *Normalisation des politiques monétaires: perspectives et divergences*
- *Changements récents dans le comportement d'épargne des ménages belges: l'incidence de l'incertitude*
- *Principaux enseignements du colloque 2014 de la BNB "Total factor productivity: measurement, determinants and effects"*
- *Résultats et situation financière des entreprises en 2013*
- *Le bilan social 2013*

### Working Papers

- 253 *Micro-based evidence of EU competitiveness: The CompNet database*
- 254 *Information in the yield curve: A Macro-Finance approach*
- 255 *The single supervisory mechanism or "SSM", part one of the Banking Union*
- 256 *Nowcasting Belgium*
- 257 *Human capital, firm capabilities and productivity growth*
- 258 *Monetary and macroprudential policies in an estimated model with financial intermediation*
- 259 *A macro-financial analysis of the euro area sovereign bond market*
- 260 *The Belgian ports: Flemish maritime ports, Liège port complex and the port of Brussels – Report 2012*
- 261 *European competitiveness: A semi-parametric stochastic metafrontier analysis at the firm level*
- 262 *Employment, hours and optimal monetary policy*
- 263 *On the conjugacy of off-line and on-line Sequential Monte Carlo Samplers*
- 264 *The effects of state aid on Total Factor Productivity growth*
- 265 *Assessing the role of ageing, feminising and better-educated workforces on TFP growth*
- 266 *A constrained nonparametric regression analysis of factor-biased technical change and TFP growth at the firm-level*
- 267 *Market imperfections, skills and total factor productivity: Firm-level evidence on Belgium and the Netherlands*
- 268 *Import competition, productivity and multi-product firms*



- 269 *International competition and firm performance: Evidence from Belgium*
- 270 *Acquisitions, productivity, and profitability: Evidence from the Japanese cotton spinning industry*
- 271 *Total factor productivity: Lessons from the past and directions for the future*
- 272 *Outward Foreign Direct Investment and domestic performance: In search of a causal link*
- 273 *Economic importance of air transport and airport activities in Belgium – Report 2012*
- 274 *Fiscal policy and TFP in the OECD: Measuring direct and indirect effects*
- 275 *Effectiveness and transmission of the ECB's balance sheet policies*

## Belgian Prime News

Cette publication trimestrielle en langue anglaise est le fruit d'une collaboration entre la Banque, le service public fédéral Finances (SPF Finances) et plusieurs Primary Dealers.

- 62 Special topic: *The new institutional set-up in Belgium and the new European budgetary governance requiring a resolute implementation of a credible fiscal strategy*
- 63 Special topic: *State reforms and economic reforms should go hand in hand to ensure sustainability of welfare in Belgium*
- 64 Special topic: *Monitoring vulnerabilities and enhancing regulations for a more resilient financial sector: main takeaways from the NBB 2014 Financial Stability Review*
- 65 Special topic: *Revised reference statistics, for a sharper picture of the economy*

## Publications statistiques

La Banque met de très nombreuses statistiques macroéconomiques à disposition du public sur son site internet et via sa base de données statistiques Belgostat. Au premier trimestre 2015, Belgostat a été remplacée par une nouvelle base de données et de nouveaux outils statistiques, sous le nom de NBB.Stat. Des abonnements peuvent être souscrits pour les mises à jour de tables spécifiques. Les publications et les communiqués de presse sont également disponibles en format électronique sur le site de la Banque :

### STATISTIQUE GÉNÉRALE :

- *Bulletin Statistique, Indicateurs économiques pour la Belgique, Enquête auprès des consommateurs, Enquête semestrielle sur les investissements, Enquêtes sur la conjoncture*

### COMMERCE EXTÉRIEUR :

- *Bulletin mensuel et trimestriel*

### STATISTIQUES FINANCIÈRES :

- *Comptes financiers de la Belgique*
- *Observatoire du crédit aux sociétés non financières, Monetary financial institutions interest rates, Bank Lending Survey, Enquêtes trimestrielles sur les conditions de crédit: indicateur de perception de la contrainte de crédit*

### COMPTES NATIONAUX :

- *Comptes trimestriels des secteurs, Comptes trimestriels, Première estimation des comptes annuels, Comptes des administrations publiques, Comptes détaillés et tableaux, Tableaux des ressources et des emplois, Comptes régionaux, Répartition régionale des importations et exportations belges de biens et services, Le compte satellite des institutions sans but lucratif*

## LE SYSTÈME EUROPÉEN DES COMPTES SEC 2010:

En septembre 2014 est entré en vigueur le nouveau standard européen SEC 2010 pour le calcul des comptes nationaux non financiers et financiers. Cette révision méthodologique est le fruit d'une évolution à long terme et s'intègre dans un cadre international. Elle vise à mieux capter les mutations spécifiques des économies contemporaines. Le département statistique générale a donc pris l'initiative de plusieurs publications destinées à informer différents publics des nouveautés en la matière:

*Présentation générale SEC 2010 (février 2014)*

*Matinée d'étude du 27 mai 2014 «Le SEC 2010: des comptes nationaux pour un monde en mutation» (mai 2014)*

*SEC 2010: le nouveau cadre de référence des comptes nationaux (septembre 2014)*

*Computing capital stock in the Belgian national accounts according to the ESA 2010 (octobre 2014)*

*Modifications méthodologiques (ajouté au commentaire des comptes financiers du 2<sup>ème</sup> trimestre 2014, octobre 2014)*

## DONNÉES MICROÉCONOMIQUES:

- *Centrale des crédits aux particuliers. Rapport statistique 2013*
- *Chiffres clés mensuels*

La Banque publie trimestriellement sous format électronique les statistiques des crédits autorisés et utilisés qui sont repris dans la Centrale des crédits aux entreprises. La Centrale des bilans, quant à elle, met les données relatives aux comptes annuels qu'elle collecte à la disposition de divers groupes cibles et ce, sous diverses formes informatiques. Une impression du cd-rom *Données chiffrées des comptes annuels normalisés* peut également être demandée. Enfin, la Centrale des bilans publie, sur une base régulière, des chiffres clés relatifs à la démographie et à la santé financière des entreprises belges.

## Autres publications

- *Rapport d'entreprise 2013. Activités, gouvernance et comptes annuels*
- *Rapport 2013. Évolution économique et financière*
- *Financial Stability Review 2014*
- *Rapport annuel d'évaluation du mécanisme du filet de sécurité des prix de détail du gaz et de l'électricité – mars 2014*
- *Rapport d'évaluation du mécanisme du filet de sécurité des prix de détail du gaz et de l'électricité – juin 2014*

## 1.5 Contacts

SERVICES	SIÈGES OÙ LES SERVICES SONT OFFERTS	HEURES D'OUVERTURE
Billets et pièces de monnaie, Caissier de l'État, Centrale des bilans, Centrales des crédits aux particuliers	Bruxelles, boulevard de Berlaimont 3, Courtrai, Hasselt, Liège et Mons	de 9 h à 15 h 30, du lundi au vendredi
Bibliothèque scientifique	Bruxelles, rue Montagne aux Herbes Potagères 57	de 10 h à 17 h, tous les jours sauf le dimanche
Musée	Bruxelles, boulevard de Berlaimont, 3	de 10 h à 17 h, du lundi au vendredi

### RENSEIGNEMENTS

Site internet :	<a href="http://www.bnb.be">www.bnb.be</a>
Demandes de renseignements :	<a href="mailto:info@nbb.be">info@nbb.be</a> Tél. +32 2 221 21 11
Personne de contact pour la presse :	Kristin Bosman, Secrétariat général Tél. +32 2 221 46 28 Fax +32 2 221 31 60 <a href="mailto:pressoffice@nbb.be">pressoffice@nbb.be</a>
Personne de contact pour le service financier des actions de la Banque :	Herwig Smissaert, chef du service Paiements et titres Tél. +32 2 221 43 28 Fax +32 2 221 32 05 <a href="mailto:securities@nbb.be">securities@nbb.be</a>

## ADRESSES

---

Bruxelles : boulevard de Berlaimont 14,  
1000 Bruxelles  
Tél. +32 2 221 21 11  
Fax +32 2 221 31 00  
info@nbb.be

Liège : place St-Paul 12-14-16,  
4000 Liège  
Tél. +32 4 230 62 11  
Fax +32 4 230 63 90  
liegesg@nbb.be

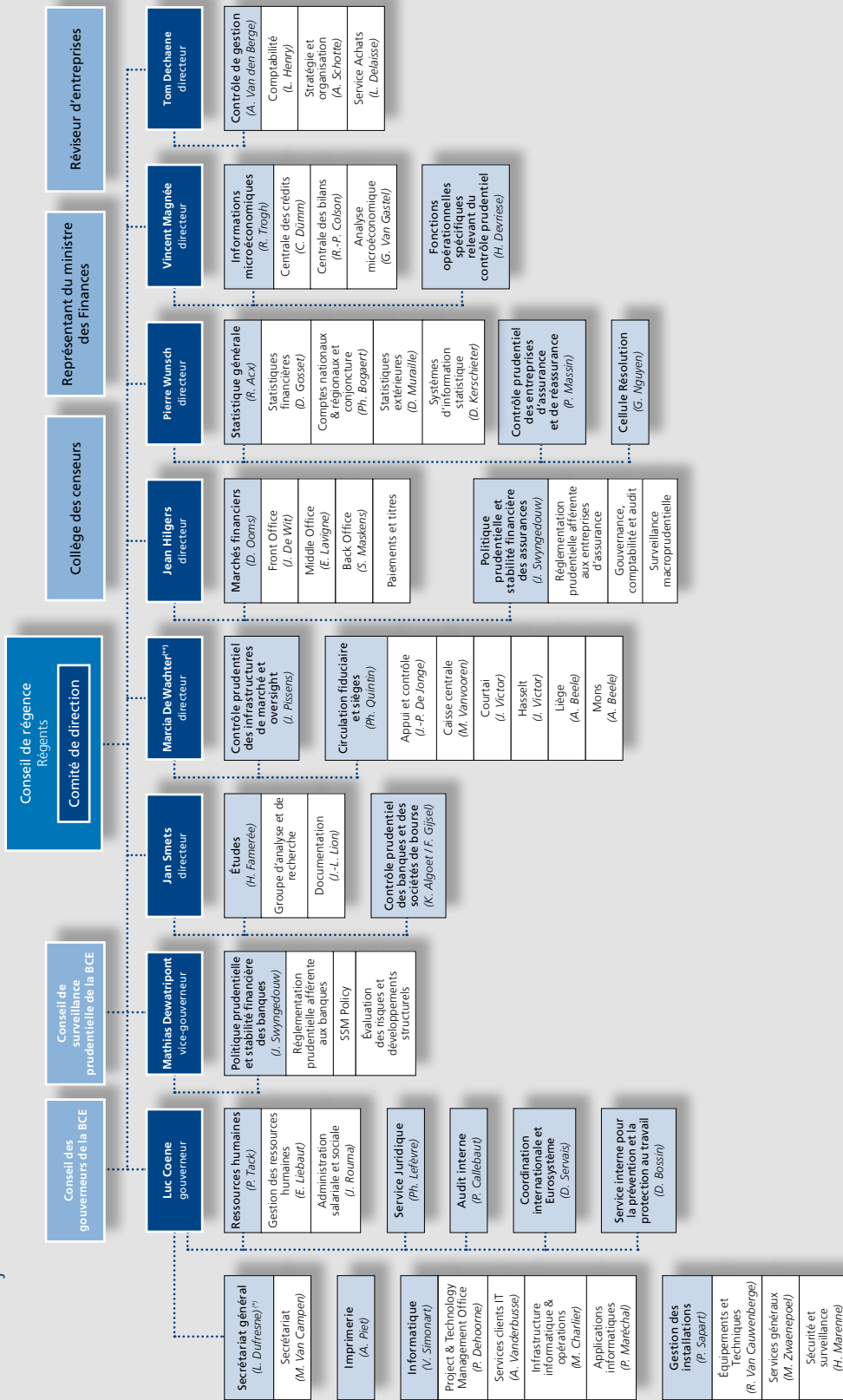
Courtrai : President Kennedypark 43,  
8500 Kortrijk  
Tél. +32 56 27 52 11  
Fax +32 56 27 53 90  
kortrijksg@nbb.be

Mons : avenue Frère-Orban 26,  
7000 Mons  
Tél. +32 65 39 82 11  
Fax +32 65 39 83 90  
monssg@nbb.be

Hasselt : Eurostraat 4,  
3500 Hasselt  
Tél. +32 11 29 92 11  
Fax +32 11 29 93 90  
hasseltsg@nbb.be

Départements et services : voir le site internet.

# Organigramme au 6 janvier 2015



(\*) Est également Secrétaire de la Banque.  
(\*\*) Est également Trésorier de la Banque.