1. La Banque nationale en tant qu'entreprise*

1.1 Une année sous le signe de la guerre menée par la Russie en Ukraine et de la Stratégie 2025 17

1.1.1 La guerre menée par la Russie en Ukraine n'a pas laissé de répit à la Banque 17
1.1.2 Stratégie 2025 : la Banque prépare l'avenir 20

1.2 Des nouvelles des différents métiers de la Banque 25

1.2.1 La Recherche, plus que jamais essentielle face à l'incertitude 25
1.2.2 Sous la loupe du FMI 28
1.2.3 La supervision des banques et des sociétés de bourse se modernise 30
1.2.4 Réflexion stratégique sur l'organisation de la politique prudentielle et l'inspection des assurances 32
1.2.5 Contribuer à l'euro numérique et garantir des systèmes de paiement sûrs 37
1.2.6 Protéger les intérêts des assurés et garantir la continuité des entreprises d'assurance 42
1.2.7 Aider les institutions financières en difficulté sans dommages pour les finances publiques 44
1.2.8 La Banque nationale collecte davantage de données et améliore les processus statistiques 46
1.2.9 Gestion des micro-données : objectif qualité 57
1.2.10 Des billets de qualité, accessibles et acceptés de tous 59
1.2.11 Une banque centrale au service de la société 61

1.3 L'innovation est aussi inscrite dans l'ADN des fonctions de support 63

1.3.1 Un environnement numérique moderne et sécurisé 63
1.3.2 Moderniser la communication et améliorer la coordination 73
1.3.3 Sous le signe du changement 79
1.3.4 La Banque et la santé de ses collaborateurs 87
1.3.5 Un cadre solide pour la gestion des risques 89
1.3.6 Progrès significatifs dans les différents projets immobiliers 92

Photo : Les réfugiés ukrainiens ont pu échanger leur propre monnaie aux guichets de la Banque nationale entre juin et décembre 2022.

** Le présent chapitre du Rapport d'entreprise doit se lire à la lumière des évolutions et des tendances décrites dans le Rapport 2022 consacré aux développements économiques et financiers ainsi qu'à la réglementation et au contrôle prudentiels. De même, il peut s'avérer utile de se reporter à la liste des abréviations présentée dans ledit Rapport lors de la lecture du présent chapitre.*

La Banque nationale de Belgique au service de la société

Les missions dont s'acquitte la Banque nationale de Belgique sont, par excellence, des missions d'intérêt général, sur les plans tant belge qu'européen, voire mondial. Certaines de ces missions relèvent des tâches classiques qui incombent à une banque centrale, telles que :

- La mise en circulation et le retrait des billets (pour le compte de l'Eurosystème) et des pièces (pour le compte du Trésor belge).
- La participation à la définition de la politique monétaire de l'Eurosystème et à la mise en œuvre des décisions en la matière.
- La réalisation d'études scientifiques dans les domaines économique et financier à l'échelle de la Belgique, de la zone euro et du monde entier. Ces études sous-tendent à la fois la prise de décision propre de la Banque et la politique du gouvernement fédéral et des autres niveaux de pouvoir belges.
- L'établissement de la balance des paiements belge, des comptes financiers et de statistiques relatives aux marchés et aux établissements financiers.
- Le maintien de la stabilité financière.
- La surveillance, dans un cadre européen, des infrastructures financières établies en Belgique.
- La gestion, dans un cadre européen, des systèmes de règlement des opérations de banque centrale, des transferts interbancaires de gros montants en euros ainsi que d'autres virements en euros.
- La fourniture d'avis aux pouvoirs publics, de manière générale comme ponctuellement.

Dans l'exercice des activités susvisées, de nombreux représentants de la Banque siègent dans des organes internationaux tels que le FMI, la Banque des règlements internationaux, l'OCDE, la BCE, le mécanisme de surveillance unique, les trois autorités de contrôle européennes (l'Autorité bancaire européenne – ABE, l'Autorité européenne des marchés financiers – AEMF, en l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles – AEAPP), etc. La Banque apporte par ailleurs son concours aux pouvoirs publics belges, notamment dans le cadre du Conseil européen des ministres et la représentation permanente de la Belgique auprès de l'UE.

L'impression des billets a longtemps été une activité phare de la Banque, mais l'achat de billets s'avérant plus efficace, la Banque a cessé son activité d'impression dans le courant de l'année 2019. Depuis lors, la Banque collabore avec les banques centrales portugaise et autrichienne pour l'achat de billets.

Au fil du temps, les pouvoirs publics ont confié d'autres missions à la Banque nationale, qui lui font endosser un rôle unique par rapport aux autres banques au sein de l'Eurosystème.

- Depuis sa création en 1850, la Banque assure la mission de caissier de l'État.
- Exercer – en collaboration ou non avec les instances européennes compétentes – la surveillance prudentielle des établissements de crédit, des sociétés de bourse, des organismes de liquidation et de compensation, des établissements de monnaie électronique et des sociétés d'assurance.
- Mener les missions de l'autorité nationale de résolution au sein du mécanisme de résolution unique de l'union bancaire.
- Veiller à la continuité du secteur financier dans le pays et à la gestion de crise.
- Établir les comptes nationaux et régionaux.
- Établir des statistiques sur les finances publiques.
- Gérer un système de collecte et de publication des comptes annuels de la quasi-totalité des personnes morales en Belgique.
- Exploiter la Centrale des crédits aux particuliers, la Centrale des crédits aux entreprises et le Point de contact central (PCC).
- Analyser des données microéconomiques concernant les entreprises, les branches d'activité et les opérateurs économiques en général.
- Exploiter un système de règlement de titres pour les actifs financiers à revenu fixe.

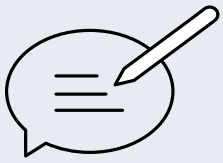
Entretenir des relations économiques avec les principaux acteurs socioéconomiques du pays (employeurs, représentants des travailleurs, chambres de commerce, organisations professionnelles, sphère universitaire, administrations locales, etc.) est et reste l'une des principales missions de la Banque. Elle assure à ce titre le secrétariat du Forum financier belge, qui propose des conférences, des débats et des colloques à Bruxelles et dans ses 15 comités régionaux. Le Forum a pour but de stimuler la réflexion économico-financière, d'offrir un lieu de rencontre entre les professionnels, les autorités, le monde universitaire et les entreprises, ainsi que de servir d'instrument pour la diffusion des connaissances et des informations dans les domaines économique et financier.

La Banque entend également apporter une contribution active à l'éducation financière en Belgique. C'est la raison pour laquelle elle exploite un musée qui est accessible au grand public.

La Banque nationale de Belgique en 2022 en quelques chiffres

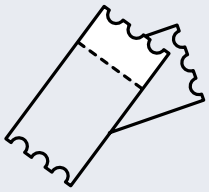
161 349 519
nouveaux **billets de banque**
émis par la Banque

19 **articles publiés sur le blog**
depuis sa création



position de la Banque
dans le classement des
employeurs les plus attractifs

25 354
visiteurs au musée



10e anniversaire
de l'intégration du
contrôle prudentiel

12 chantiers
stratégiques

3 193 112
utilisateurs du site
nbb.be

101
recrutements
CDI

303 575
somme échangée en hryvnias

₴

116
communiqués de presse

1 638
équivalents
temps plein

56 %
des nouveaux engagés
sont des femmes

1.1

Une année sous le signe de la **guerre menée par la Russie en Ukraine** et de la **Stratégie 2025**

La guerre menée par la Russie en Ukraine n'a pas laissé de répit à la Banque

Au premier semestre, les séquelles de la pandémie de coronavirus étaient encore palpables. De ce fait, la Banque n'a pu organiser aucun événement en présentiel durant le premier trimestre, tandis que le télétravail est resté recommandé pour la plupart des membres du personnel jusqu'au printemps. En 2022, c'est principalement la guerre menée par la Russie en Ukraine qui a été au cœur des travaux d'étude et d'analyse de la Banque. Plus loin dans ce Rapport d'entreprise, dans l'aperçu des activités des divers départements et services, nous revenons plus en détail sur tout ce que cela a impliqué. Dans la partie introductive, nous nous contentons d'en esquisser les grandes lignes.

Dès l'invasion russe en février, des questions se sont posées quant à l'impact de cette guerre sur notre économie. Quelle est l'importance du commerce avec la Russie, la Biélorussie et l'Ukraine ? Les banques et organismes d'assurance belges sont-ils actifs dans ces pays ? Courent-ils des risques financiers ? Le boycott commercial a-t-il des conséquences ? Comment les prix de l'énergie évoluent-ils et cette évolution influera-t-elle sur le niveau de l'inflation dans notre pays et dans la zone euro ? La guerre peut-elle donner lieu à une récession économique ?

Autant de questions auxquelles les pouvoirs publics et les médias ont répondu après avoir sollicité l'avis de la Banque nationale. Cette dernière a donc immédiatement mis en place une taskforce Ukraine chargée de collecter et d'analyser toutes les données possibles. Pendant la crise du coronavirus, la Banque avait déjà dressé un aperçu similaire des répercussions de la pandémie sur l'économie. Cette expérience s'est avérée utile, même s'il est extrêmement difficile d'évaluer ou de prévoir l'incidence d'une situation qui ne cesse de changer.

Un imposant tableau de bord de données cartographiant les conséquences de manière aussi scientifique que possible a été élaboré et publié sur le site internet de la Banque. Le tableau de bord Ukraine a été actualisé à intervalles réguliers et est d'emblée devenu

une source d'informations précieuse tant pour les pouvoirs publics et les responsables politiques que pour les universitaires et les journalistes.

Avec ce tableau de bord, la Banque a une fois de plus prouvé qu'elle pouvait produire en très peu de temps des études socialement très pertinentes, des données fiables et des analyses précises. Ce faisant, elle a également montré qu'elle pouvait agir rapidement lorsque les circonstances l'exigent.

La guerre a présidé aux activités de nombre de départements et services de la Banque. Le département des Études, le département Statistique générale, le département Marchés financiers et le service Coordination internationale et Eurosystème se sont plus particulièrement occupés de ce tableau de bord. Chacun dans leur domaine de compétences, ils ont recherché les données et les informations qui alimentaient le tableau de bord et l'ont régulièrement actualisé. Vu leur incidence directe sur le prix de revient de bon nombre de produits et donc sur l'inflation, la crise de l'énergie et les problèmes d'approvisionnement engendrés par la guerre ont également été suivis de près par le département des Études. Ces flux d'informations ont été complétés par les résultats des enquêtes existantes de la Banque et de quelques nouveaux sondages menés auprès des entreprises. Tout cela a été bien utile lors de l'établissement des projections de printemps, qui sont traditionnellement présentées en juin, et celles d'automne, présentées en décembre. Le service Communication a traité un grand nombre de questions posées par les médias, tandis que les avis de nos experts y ont souvent été cités.

Surveillance prudentielle

D'une part, nos services de surveillance prudentielle ont dû être attentifs à l'exposition des compagnies d'assurances, banques et prestataires de services financiers belges. Même s'il est rapidement apparu que les risques pesant sur le secteur financier belge étaient relativement faibles, les concertations avec les institutions sous contrôle prudentiel ont été permanentes, afin d'assurer un suivi optimal. D'autre part, en notre qualité d'autorité de surveillance de coordination, nous avons également dû nous concerter quant au rôle du réseau interbancaire SWIFT, qui était impliqué dans la mise en œuvre des sanctions bancaires imposées par l'Europe à la Russie.

Cybersécurité

En 2022, les guerres ne se mènent plus seulement en personne sur le champ de bataille, elles se livrent aussi dans le monde numérique. Les cyber-risques ont augmenté après l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Le département Informatique de la Banque a pris moult initiatives visant à sécuriser les nombreuses applications IT de la Banque. Les services de sécurité interne de la Banque ont également été étroitement impliqués dans ce cadre.

Banque nationale d'Ukraine

L'Ukraine n'est pas une noble inconnue pour la Banque nationale. Cette dernière entretient depuis des années de très bonnes relations avec la banque nationale d'Ukraine. L'Ukraine fait en effet partie, depuis plusieurs années déjà, du groupe électif belgo-néerlandais au sein du FMI. Durant les premiers mois de la guerre, les concertations bilatérales entre la Banque nationale d'Ukraine et la Banque nationale de Belgique concernant un éventuel soutien et la cybersécurité ont été fréquentes. La Banque participe également activement à un projet de collaboration entre la banque centrale polonaise et la Banque nationale d'Ukraine en vue d'une possible adhésion de la Banque nationale d'Ukraine au SEPA (Single Euro Payments Area).

Grâce à ces bons contacts, la Banque a été l'une des premières banques centrales européennes à conclure un accord avec l'Ukraine sur l'échange des pièces et billets en hryvnias. Cet accord a vu le jour au terme de négociations intenses avec la Banque nationale d'Ukraine, d'une part, et les autorités fédérales belges, d'autre part. De juin à décembre 2022, les réfugiés ukrainiens ont ainsi pu échanger leurs devises contre des euros aux guichets de la Banque.

Par solidarité avec la population ukrainienne et à titre symbolique, le drapeau jaune et bleu de l'Ukraine a été hissé sur le toit du bâtiment principal de la Banque. Pour en savoir plus sur d'autres initiatives de solidarité, nous vous invitons à lire le chapitre du présent Rapport d'entreprise consacré à la responsabilité sociétale.

Stratégie 2025 :
la Banque prépare l'avenir

L'exercice stratégique et son suivi

En 2020 a été lancé un plan stratégique qui doit permettre à la Banque de s'adapter aux rapides mutations de l'environnement au sein duquel elle est active. Ce plan a été baptisé « Stratégie 2025 » parce que le déroulement et la mise en œuvre des différents points d'action s'étalent sur une période de cinq ans.

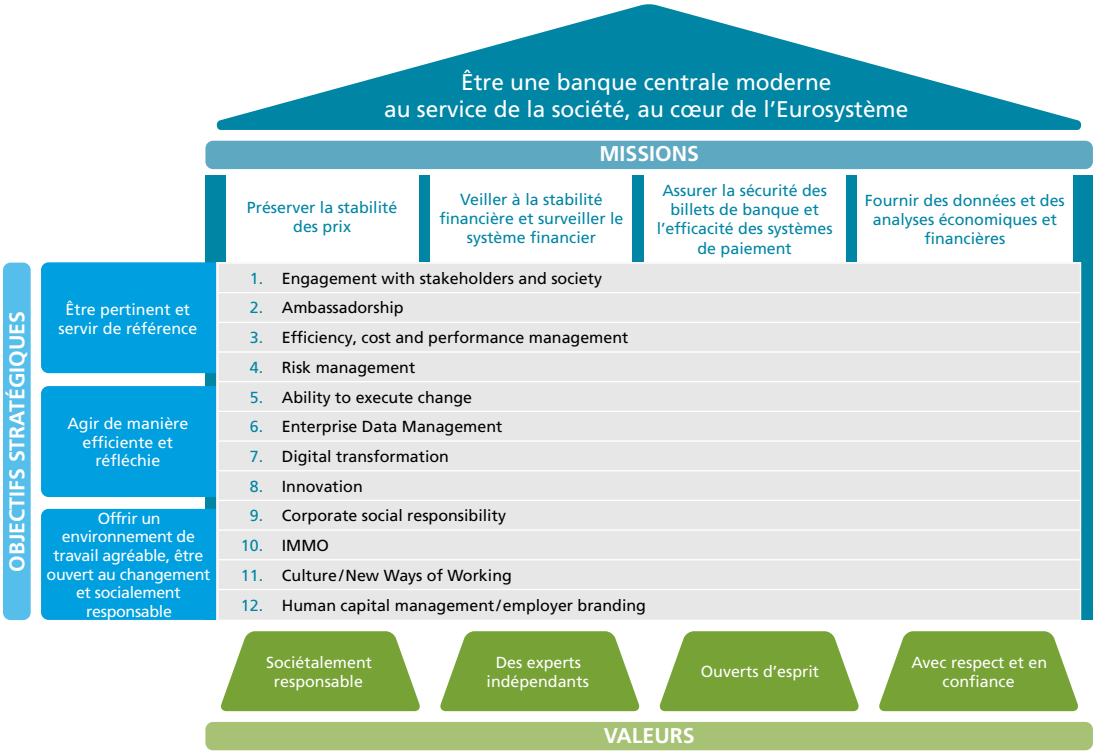
La stratégie 2025 de la Banque est symbolisée par le temple-stratégie repris ci-dessous. Il définit la mission de la Banque, de même que ses objectifs stratégiques, les douze thèmes transversaux repris dans la stratégie et les nouvelles valeurs auxquelles elle aspire en tant qu'organisation.

Pour s'assurer de la bonne exécution de l'exercice stratégique dans son ensemble, l'équipe Stratégie organise, deux fois par an, une session appelée « Strategic Review » où se retrouvent le Comité de direction, les responsables de thèmes (12 thèmes transversaux + missions), les responsables de départements ou de services autonomes

L'objectif de ces sessions est double :

- évaluer l'état d'avancement des différentes initiatives soutenant la stratégie ;
- permettre au Comité de direction de revoir les priorités et fournir de nouvelles orientations ou de nouvelles impulsions si nécessaire.

L'année 2022 fut l'année de démarrage de ces revues stratégiques. Un premier rendez-vous s'est tenu au printemps et le second a eu lieu début de l'automne.



Les 4 grands défis que la Banque est amenée à relever

1. Le **départ à la pension de plus de 25 % des collaborateurs** de la Banque à l'**horizon 2025** constitue un premier défi : outre la nécessité de recruter de bons nouveaux profils, l'enjeu de la transmission des connaissances entre la génération sortante et la génération entrante est important.

2. La **standardisation des processus internes**, indispensable pour garantir la bonne continuité des opérations dans un environnement où, en raison de la pyramide des âges inversée, la rotation du personnel est relativement élevée.

3. La Banque doit pouvoir fournir des **informations ou des recommandations soutenant les décisions politiques du gouvernement** dans un environnement externe très changeant (crise COVID-19, inondations, guerre menée par la Russie en Ukraine, forte inflation, ...).

4. Les recommandations de la Banque et son **degré d'expertise suscitent un engouement notable** et le nombre d'invitations à participer au débat public sur divers sujets parfois même éloignés de ses missions de base (Economic Risk Management Group crise COVID-19, climat, etc.) ne cesse de croître.

Plus que jamais, une grande flexibilité et une grande agilité sont attendues de notre institution.

Etat des lieux

Au vu du nombre important d'actions stratégiques (268 actions définies pour les 12 thèmes transversaux et 2 missions stratégiques), l'équipe Stratégie a décidé d'utiliser un outil de visualisation de la progression de son implémentation – dénommé PBI pour Power-Bi. En voici une illustration.

Un rapide regard à l'outil montre qu'un an après leur lancement, plus de 80 % de ces 268 actions sont en cours et sont considérées comme « *on time* », « *on budget* » et « *on scope* ». Cet outil sera prochainement enrichi avec un statut sur l'état d'achèvement des actions, les raisons potentielles des retards, et des indicateurs de suivi.

Certains thèmes ont requis une attention plus spécifique. Ce fut le cas – entre autres – pour le thème « Immo » : en effet, les mesures post-COVID-19 et la hausse des prix ont un impact significatif sur le programme immobilier de la banque.

Deux nouveaux projets viennent également se rajouter à la liste des projets existants, il s'agit de :

- **Business Architecture, Risk & Digital scan :** ce projet conjoint entre différents départements (le Secrétariat général, Finances et stratégie et le Contrôle de deuxième ligne) sera lancé aux quatrièmes trimestres de 2022 et 2023. Sur base d'une analyse des processus de la Banque, une cartographie des principales activités sera réalisée afin d'en évaluer les besoins en digitalisation (*workflow* et *case management*) ainsi que les principaux risques.

- **Cloud for Business :** ce nouveau projet vise à évaluer l'impact d'une migration dans le Cloud des applications informatiques utilisées au sein des entités opérationnelles.

Innovation – Réalisations en 2022

Un plan d'actions détaillé a pu être mis sur pied et validé par le Comité de direction. Ce plan d'action a été établi suivant les 4 piliers du mandat de l'Innovation Board dont voici un résumé des activités principales réalisées. Rappelons que l'objectif de l'Innovation Board est de soutenir la stratégie 2025 et d'aider la Banque à devenir plus pertinente, plus efficiente et plus sociétalement responsable.

Foster Internal Collaboration

L'objectif principal est d'accroître la collaboration interne et transversale autour de l'innovation. Etant donné la nature hétérogène des activités de la Banque, une gouvernance reprenant les principaux acteurs a été mise en place à travers un Innovation Board. Ce dernier, soutenu par une équipe centrale dédiée, regroupe les acteurs clés liés à l'innovation, représentant ainsi les principaux départements de la Banque. Organisés tout au long de l'année, ces Innovation Boards ont été soutenus par un Steering committee, composé du responsable de l'innovation, de l'IT, des Data (CDO) et du portefeuille projet.

Test Innovation

Une des pierres angulaires de l'innovation réside dans l'élaboration et l'exécution de cas d'utilisation innovants afin de tester de nouvelles technologies, de nouvelles façons de travailler ou des solutions encore non adoptées par la Banque. Cela permet à l'Innovation Board d'élargir son spectre de possibilités.

Pour ce faire, un « Innovation Intake Funnel » a été mis en place afin de formaliser le processus d'identification, d'évaluation, de lancement et de documentation des cas d'utilisation innovants (« use cases »).

Plusieurs d'entre eux ont été testés et développés, souvent avec succès, au moyen de méthodes permettant d'évaluer la faisabilité d'un projet (« proof-of-concepts »), comme par exemple :

- Une solution de veille juridique soutenue par une technologie de Web Scraping.
- Un agent virtuel répondant de manière automatique à des questions liées à l'utilisation d'outils de la Banque.

  Le développement d'une solution de base de données orientée graphe utilisant des informations disponibles au sein de la Banque et visant à modéliser et analyser les relations qui existent entre celles-ci (projet en collaboration avec l'université d'Anvers).

  Une solution visant à soutenir notre mission de supervision grâce à l'automatisation et l'accroissement de l'efficience par des contrôles avancés sur la qualité des données des institutions supervisées. L'outil permettra ainsi la détection automatique de valeurs aberrantes grâce à une consolidation de données cibles et à l'utilisation de critères de différentiation.

- Une solution pour l'analyse approfondie des compétences des employés de la Banque en comparaison avec les besoins futurs (projet en collaboration avec un acteur « subtech » de l'écosystème innovatif belge).

- Une solution permettant des estimations statistiques plus pertinentes utilisant des méthodes de régression innovantes (projet en collaboration avec l'université de Gand).

Communication & Culture of Innovation

Bien qu'il subsiste encore des opportunités d'amélioration, un effort spécifique a été fourni cette année afin de développer et diffuser une culture de l'innovation au sein de la Banque. Des sessions de « Design Thinking » ont été organisées afin d'affiner notre vision de l'innovation et nos objectifs et actions sous-jacentes. Une plateforme interne d'échange et de communication (« Innovation Forum »), ouverte à l'ensemble des métiers de la Banque, a notamment été créée et devrait permettre d'accroître les échanges de bonnes pratiques.

Un premier évènement majeur centré sur l'innovation a été organisé au sein de la Banque (« Innovation Day »). Axée sur différents thèmes, la journée, destinée à nos collaborateurs, a permis de susciter inspiration, connaissance et partage grâce à l'intervention de keynote speakers reconnus. Au total, plus de 400 collaborateurs ont participé à cette journée.

Leverage External Collaboration

La Banque a renforcé le développement de partenariats externes et noué une étroite collaboration avec des partenaires institutionnels belges et internationaux: plusieurs universités belges, le Virtual Lab du Single Supervisory Mechanism (SSM) de l'Eurosystème, ou encore le Forum d'Innovation de la Banque des règlements internationaux (BRI). Plus ponctuellement, des collaborations spécifiques ont également été réalisées avec d'autres banques centrales (De Nederlandsche Bank, Banque de France, Banque centrale européenne).

Plus de 400 collaborateurs ont participé à l'« Innovation Day ».

Ability to execute change

Un Project Management Office (PMO) d'entreprise a été mis en œuvre, l'objectif étant de renforcer la capacité de gestion des projets et des portefeuilles. Autre réalisation : le développement d'une expertise en gestion du changement au sein de la Banque via l'approche « ADKAR » (Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement). Le développement d'un cadre architectural métier (« Business Architecture ») comme cadre de référence commun aux architectures data et IT est en cours.

Efficiency, Cost and Performance Management

Dans le cadre du processus d'amélioration continue de ses missions, le département Finance et stratégie a développé une gestion budgétaire pluriannuelle couvrant les cinq prochaines années.

D'autres actions liées au thème « Efficiency », concernent la mise sur pied d'un centre d'excellence en gestion de processus (PCE) et le développement des capacités de révision des processus. Par ailleurs, un centre d'expertise en matière d'automatisation des processus via une plateforme d'automatisation dans le Cloud sera créé.

1.2

Des nouvelles **des différents métiers de la Banque**

La Recherche, plus que jamais essentielle face à l'incertitude

La guerre menée par la Russie en Ukraine et les derniers soubresauts de la pandémie ont eu des répercussions mondiales, brisant la reprise post-COVID-19 et nourrissant durablement une inflation élevée. Ces événements ont conduit à un revirement sans précédent de la politique monétaire.

Sans repère historique pour guider les politiques économiques, les équipes de la Banque ont pu compter sur une batterie d'outils d'analyse rigoureux et flexibles issus de nombreuses années de recherche. Même s'ils ont montré certaines limites, ces outils ont facilité l'indispensable travail de diagnostic, de prévision et de conseil attendu des économistes. Ces outils sont constitués pour l'essentiel de maquettes mathématiques permettant l'élaboration de scénarios plausibles pour l'ensemble de

Département Etudes

Le **département Études** comprend plusieurs groupes d'analyse et de recherche. Ceux-ci ont pour mission de contribuer à la formulation de la position de la Banque en matière de politique monétaire et de politique macroprudentielle. Ils participent à la cohérence entre les politiques économiques et à la clarification de l'action et des positions de l'Eurosystème et de la Banque, en fournissant une expertise de haut niveau en matière de recherche et d'analyse économique.

l'économie (macroéconomiques), de modèles de prévision à court-moyen terme, et d'instruments statistiques plus fins captant la diversité des situations sectorielles voire individuelles (microéconomiques).

Un diagnostic crédible

Grâce aux recherches menées sur de nombreuses années, le Gouverneur Pierre Wunsch a pu se reposer sur un diagnostic crédible de l'état de santé de l'économie belge en amont de son travail au sein du Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne.

Dans un premier temps, les économistes de la Banque ont dû répondre rapidement au besoin d'information du Gouverneur, mais aussi des autorités fédérales. C'est ainsi que plusieurs notes analytiques influentes dans le débat public ont été préparées en un temps très court (notamment sur la taxation des surprofits, l'évolution des marges bénéficiaires des entreprises dans un contexte d'indexation automatique des salaires, les inégalités inhérentes au regain d'inflation ou les aspects distributifs associés aux mesures de lutte contre la crise énergétique).

Au printemps, ces intenses travaux de diagnostic et de formulation d'options de politique économique ont alimenté les réflexions du groupe d'experts « pouvoir d'achat et compétitivité », nommé par le Premier ministre Alexander De Croo et présidé par le Gouverneur Pierre Wunsch. Entre avril et juin 2022, ce groupe, épaulé par des équipes du département Études, a remis deux rapports au gouvernement fédéral, l'un décortiquant les effets du choc énergétique, le second formulant un catalogue de mesures possibles en réponse à la crise.

Des enseignements en temps réel

Une fois passé l'impact initial du choc économique causé par la guerre et la crise énergétique, les économistes ont continué d'en tirer les enseignements en temps réel et de mettre à jour le diagnostic et les prévisions. C'est ainsi que les modèles économiques de la BNB ont été adaptés en introduisant de nouvelles fonctionnalités et en envisageant des étalonnages alternatifs reflétant les caractéristiques atypiques de la crise actuelle. Cette flexibilité a permis de mieux appréhender les risques entourant les prévisions.

Par ailleurs, un suivi détaillé de l'évolution de la situation sous la forme d'un tableau de bord a été publié pour la première fois en mai sur le site internet de la Banque. Ce tableau est mis à jour tous les trois mois, depuis septembre, et est le résultat d'une collaboration étroite entre la Banque, le Bureau fédéral du Plan, le SPF Economie, et certains acteurs économiques privés.

Les marges des entreprises face au choc énergétique et à l'indexation

Un exemple de recherche en prise directe avec le débat sur la politique économique

Au-delà du monitoring régulier des conséquences économiques de la guerre menée par la Russie en Ukraine, la Banque a mené, à la demande du gouvernement, une étude relative à l'impact de la hausse du prix des produits énergétiques et des salaires sur la santé des entreprises. Une première analyse, prospective, a été menée en avril et publiée en mai 2022.

Cette étude présentait une évaluation de la capacité des entreprises à répercuter les hausses de coûts dans leurs prix de vente. Dans une première étape, elle identifiait les branches d'activités les plus intensives en énergie et/ou en travail. Elle estimait ensuite l'impact de ces deux chocs sur les marges des entreprises, indiquant que la plupart des branches d'activités étaient entrées dans la crise actuelle avec des marges historiquement élevées et qu'elles étaient en mesure d'absorber une partie de la hausse des coûts de production.

Une deuxième étude, menée à la fin de l'année 2022, confirme que dans la plupart des branches d'activités, l'entreprise médiane a absorbé une partie importante du choc, ses marges s'établissant à un niveau inférieur à celui enregistré durant la crise du COVID-19, voire au niveau pré-COVID-19.

En plus de projets de longue haleine

La mobilisation des équipes de recherche autour des questions liées à la crise énergétique ne signifie pas pour autant un gel des projets de plus longue haleine. Ainsi, la conférence biennale de recherche a rassemblé en octobre dix équipes de chercheurs de la Banque, d'universités belges et étrangères, ainsi que d'autres banques centrales pour présenter les résultats de deux années de travail intense sur le thème « l'hétérogénéité des ménages et la pertinence des politiques ».

L'impact très différencié du choc énergétique entre ménages et entre secteurs productifs montre clairement la pertinence du thème de l'hétérogénéité et des inégalités pour les années à venir. Tout aussi pertinentes restent les priorités aux recherches portant sur la transition climatique et la digitalisation, telles que prévues par l'exercice stratégique 2025.

Enfin, la succession de crises a mis en évidence l'importance de l'action publique à tous les niveaux de pouvoir en Belgique et la nécessité correspondante d'améliorer la disponibilité d'informations statistiques les concernant.

Sous la loupe du FMI

En 2023, le FMI auditera le système financier belge dans le cadre d'un exercice quinquennal. La Banque joue un rôle de coordination important dans cet exercice dont elle a initié les préparations en 2022.

En 2023, le Fonds monétaire international (FMI) va procéder à une évaluation du secteur financier belge et de la supervision dont il fait l'objet. Le FMI mène cet audit tous les cinq ans, dans plus de 30 pays dont le système financier présente une importance systémique. Cet exercice, dont la préparation a débuté en 2022, s'inscrit dans le cadre du programme d'évaluation du secteur financier (*Financial Sector Assessment Program* – FSAP). Il met l'accent sur la stabilité financière, en se concentrant sur le secteur financier, le cadre réglementaire et institutionnel et l'exercice de la surveillance. Il s'ajoute aux examens annuels – dits de l'Article IV – axés, quant à eux, sur les questions économiques et sur la politique monétaire et budgétaire.

Contrôle prudentiel et résolution

Service Stabilité financière, contrôle AML et politique prudentielle des banques

Ce service couvre un large éventail de missions et de tâches prudentielles :

- La détection des risques qui peuvent mettre en danger la stabilité du secteur financier (stabilité financière) et l'atténuation de ces risques par l'utilisation d'instruments de politique macroprudentielle appropriés.
- L'exercice du contrôle préventif du dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.
- La définition et le développement, au niveau international, de normes prudentielles pour les banques et les sociétés de bourse et leur mise en œuvre au niveau national.

De nombreux intervenants

Les questions de stabilité financière et de supervision du secteur financier représentent un large volet du FSAP. Ceci explique l'importance de l'implication de la Banque dans cet exercice et son rôle de coordination. L'exercice est coordonné par les services Stabilité financière, contrôle AML et politique prudentielle des banques et Coordination internationale et Eurosystème. Mais des moyens humains et matériels sont ainsi mobilisés dans d'autres entités, telles que l'ensemble des services prudentiels, le Service Juridique, le département Etudes et la Cellule Résolution. Un certain nombre d'autorités belges sont également impliquées : FSMA, Service public fédéral Finances, Cabinet du ministre des Finances et Fonds de garantie. S'y ajoutent des autorités européennes telles que le SSM/BCE (Single Supervisory

Mechanism/Banque centrale européenne) et le SRB (Single Resolution Board), sans oublier les institutions financières belges et des membres de la communauté universitaire.

En trois volets

Le FSAP comporte trois volets qui, ensemble, fournissent une image de l'état général d'un système financier et de sa capacité de résistance aux crises.

Le premier pilier: solvabilité, endettement, liquidité

La santé et la robustesse du système financier sont appréciées à l'aune d'une analyse du risque systémique, basée sur des indicateurs de solvabilité, d'endettement et de liquidité des institutions financières, mais aussi des finances des acteurs non financiers et des ménages, et de l'état des marchés financiers et immobiliers. Des tests de stress et des analyses de scénarios permettent de mesurer les effets des chocs macroéconomiques externes sur la solvabilité et la liquidité des secteurs des banques, assurances et fonds d'investissement. L'interdépendance entre les différentes parties du système financier et économique est également passée au crible.

Le second pilier: normes internationales et « best practices »

Le second pilier du FSAP concerne l'évaluation de la politique financière et du cadre de surveillance. Il vise également le cadre macroprudentiel.

La démarche repose ici sur une série de questionnaires et d'entretiens visant à évaluer si les normes internationales et les « *best practices* » sont bien respectées en matière de réglementation bancaire (*Basel Committee Core Principles of Effective Banking Supervision*), de réglementation des assurances (*IAIS Insurance Core Principles*) et de supervision des infrastructures des marchés financiers (*CPSS-IOSCO Principles for Financial Market Infrastructures*). Pour ce dernier point, l'analyse du FMI portera sur Euroclear et sa supervision, cette infrastructure de paiement ayant son siège en Belgique.

Le troisième pilier: les filets de sécurité

Le troisième et dernier pilier du FSAP vise à l'évaluation des filets de sécurité financière locaux et du cadre de gestion de crise. Dans ce contexte, le FMI se concentrera sur différents éléments:

- Les relations entre les pays d'origine et d'accueil des banques en termes de résolution.
- Le rapprochement du système d'assurance des dépôts aux normes internationales.
- L'intervention précoce et la planification du redressement et de la résolution des établissements de crédit moins importants (*Less Significant Institutions* – LSI), étant entendu que les plans des établissements de crédit systémiques seront analysés à l'occasion de futurs exercices similaires menés au niveau de l'Eurosystème.

Deux missions sur le terrain au printemps 2023

En décembre 2022, des représentants du FMI ont effectué une première visite (virtuelle) de deux semaines en Belgique pour introduire l'exercice. L'objectif était de cerner les principales questions liées aux évaluations prévues. L'examen du FSAP proprement dit se déroulera en mars et juin 2023, au cours de deux missions sur le terrain.

« En 2023, le FMI va procéder à une évaluation du secteur financier belge et de la supervision dont il fait l'objet »

Une délégation de douze personnes séjournera alors à Bruxelles et à Francfort pendant deux semaines, voire plus. À l'issue de son séjour, la délégation du FMI communiquera ses conclusions préliminaires aux autorités belges et européennes. Par la suite, le FMI préparera un rapport détaillé – l'évaluation de la stabilité du système financier (FSSA) – dont la publication est prévue d'ici la fin de l'année 2023.

La supervision **des banques et des sociétés de bourse se modernise**

Suptech et coopération européenne

La zone euro a confié le contrôle bancaire au mécanisme de surveillance unique (MSU). Plus connu sous son appellation anglaise SSM (Single Supervisory Mechanism), celui-ci est piloté par la Banque centrale européenne (BCE) à Francfort. La Banque nationale de Belgique (BNB) participe au contrôle bancaire exercé par le SSM et contribue aux efforts menés en matière d'utilisation de technologies innovantes dans le cadre de la supervision.

En 2020, la BCE a défini un plan d'action de cinq ans – le *SSM Digitalisation Blueprint* – afin de répondre à un besoin croissant de technologies innovantes en matière de supervision (également appelé Suptech – *Supervisory technology*). Reposant sur une approche coordonnée entre les autorités de surveillance nationales, ce *Blueprint* comprend des projets spécifiques et s'étend à l'ensemble des facteurs permettant au SSM d'atteindre ses objectifs en matière de digitalisation.

Une coopération européenne …

Après la création d'une équipe Suptech, deux structures ont été mises en place par le SSM en vue de générer une coopération étroite entre la BCE et les autorités compétentes nationales :

- Le *Steering Committee Digital Agenda*, au sein duquel siège le directeur Tom Dechaene, pour guider les projets Suptech ;
- Le *Supervision Innovators Forum*, qui permet aux différents superviseurs du SSM, dont ceux de la Banque nationale de Belgique, d'échanger leurs connaissances en matière de Suptech.

… avec la participation de la Banque

Des experts du département IT et du contrôle prudentiel de la Banque ont contribué à cet échange de connaissances et au développement de plusieurs outils européens, notamment :

- **Virtual Lab :** une plate-forme fournissant une infrastructure numérique de pointe, basée sur le cloud, permettant de collaborer à distance entre tous les membres du SSM.
- **Heimdall :** un support au traitement et à l'analyse des questionnaires *Fit and proper* basé sur du *Natural Language Processing*.
- **Medusa :** un soutien technologique dans la rédaction et le contrôle de cohérence de rapports d'inspection relatifs aux modèles internes des banques.

Contrôle prudentiel et résolution

Service Contrôle prudentiel des banques et des sociétés en bourse

Le **Contrôle prudentiel des banques et des sociétés de bourse** est chargé d'effectuer la surveillance microprudentielle – hors site, sur site et sur modèle interne – des banques dans le contexte du Single Supervisory Mechanism (SSM) et des sociétés de bourse. Son attention se porte notamment sur leur solvabilité, leur liquidité, leur modèle économique et leur gouvernance.

Partager les initiatives nationales

Chaque année, la *Supervision innovators conference* réunit à Francfort des acteurs en matière d'innovation – issus ou non du monde de la supervision –, afin d'échanger leurs expériences. Après la présentation au Forum, en janvier 2022, d'un outil de détection d'anomalies dans le reporting prudentiel des banques, la Banque y a présenté, en septembre dernier, un outil permettant de challenger les modèles internes pour le risque de crédit.

En vue d'assurer une utilisation optimale de ces outils Suptech au sein du SSM, la BCE et les autorités prudentielles nationales travaillent également à la construction d'un environnement informatique commun, une initiative répondant au nom d'« Olympus ».

Enfin, diverses initiatives de formation – dont une *Data Science School* – ont été lancées au sein du SSM afin de relever ces différents défis et promouvoir l'utilisation de technologies innovantes. En plus des formations propres à la Banque, celles-ci permettent de former les collaborateurs et de les préparer au mieux aux évolutions futures.

Réflexion stratégique sur **l'organisation de la politique prudentielle et l'inspection des assurances**

Un contrôle prudentiel à l'épreuve du futur

Le contrôle prudentiel est une des compétences essentielles de la Banque nationale de Belgique. Il vise à assurer la solidité et l'intégrité des institutions financières, ainsi que la stabilité du système financier. Ce faisant, la Banque contribue à la durabilité de la prospérité de notre pays. Une responsabilité des plus pertinentes et des plus importantes, surtout en période de crise sociale et économique.

Contrôle prudentiel et résolution

Service Politique prudentielle et inspections des assurances

Le **service Politique prudentielle et inspections des assurances** vérifie le respect des conditions et règles qui s'appliquent aux activités des entreprises d'assurance en vue d'assurer la protection des droits des assurés et des tiers concernés par l'exécution des contrats d'assurance.

Agir avec efficacité et de manière ciblée, en phase avec son temps

À l'occasion du dixième anniversaire de l'intégration du contrôle prudentiel à la Banque, le Comité de direction a lancé une réflexion stratégique sur ce thème, incluant les points de vue d'autres autorités prudentielles, mais aussi d'une trentaine de CEO représentatifs de l'écosystème financier belge.

Le contrôle prudentiel consiste, entre autres, à intervenir en cas d'infraction ou de situation à risque. À l'issue de cette réflexion, il est établi pour la Banque que cette surveillance doit évoluer pour agir de manière efficace et ciblée, en phase avec son temps. En d'autres termes, il s'agit de développer une surveillance prudentielle « *future proof* », ce qui appelle des changements, des innovations et des investissements à la fois organisationnels, opérationnels et informatiques. Autant d'actions que la Banque est disposée à entreprendre, d'autant plus qu'au vu du rythme auquel évolue l'environnement digital et économico-financier dans lequel opèrent les institutions financières, tout immobilisme correspondrait à un recul.

Innovation, risques & coûts

Une supervision prudentielle à l'épreuve de l'avenir se doit de prendre en compte plusieurs paramètres, comme par exemple :

- L'innovation technologique

Une exploitation plus poussée des données, la mise en place d'une plateforme de communication numérique avec le secteur surveillé, des processus prudentiels automatisés de bout en bout, sans recours au papier.

- Une surveillance axée sur le risque

Renforcer les capacités de surveillance là où les risques sont les plus élevés. Non pas pour prévenir une défaillance ou une violation des règles – la Banque ne peut donner aucune garantie en la matière – mais pour réduire davantage la probabilité et l'impact d'une telle défaillance ou violation.

Pour y parvenir, la Banque va investir dans l'innovation technologique et dans une exploitation plus poussée des données, tant en termes de volume que de qualité. Les dossiers critiques s'étant multipliés ces dernières années, la Banque veut être encore mieux préparée pour faire face aux crises dans les années à venir.

Au cœur de cette vision « *future proof* » : l'intérêt social de la population belge

Cette vision du contrôle prudentiel – à l'épreuve du temps – s'inscrit dans le cadre du plan stratégique pluriannuel de la Banque. Les paramètres répertoriés ci-dessus ont été traduits en pistes stratégiques qui définiront ce que la Banque attend des institutions financières et ce que celles-ci peuvent attendre de la Banque. En définitive, une surveillance prudentielle à l'épreuve du temps se concentre sur un élément : contribuer de manière réfléchie à protéger l'intérêt social de la population belge.

MISSION :

Expert en Natural Language Processing

« TROUVER UNE AIGUILLE DANS UNE BOTTE DE FOIN »

PASCAL RINGOOT / ANALYSTE CONTRÔLE PRUDENTIEL

La Banque dispose de grandes quantités de données, dont certaines contiennent des informations précieuses. Mais comment en extraire ces informations de la façon la plus efficace possible sans que les collaborateurs ne doivent éplucher chaque document ? Le traitement automatique de la langue naturelle (Natural Language Processing, NLP) peut y aider. Pascal Ringoot est expert en la matière.

Pascal : « Le NLP est le domaine de l'intelligence artificielle qui s'occupe d'analyser le langage humain en reconnaissant des mots ou des combinaisons de mots, ce qui permet de classifier les informations. Le NLP régit donc les outils de traduction tels que Google Translate et DeepL, de même que l'assistant vocal Siri et les nombreux chatbots des entreprises. »

« Au final, c'est l'analyste qui décide de ce qui est pertinent et de ce qui ne l'est pas »

L'homme reste aux commandes

« Permettez-moi de vous donner un exemple concret : l'application HelpU AML (*Anti-Money Laundering*) au sein des services prudentiels. Nous avons tellement de documentation qu'il nous est impossible de la parcourir en entier. Mais nous ne pouvons pas non plus nous contenter de l'archiver car nous pourrions perdre de précieuses informations. Il y a quelques années, les services de surveillance prudentielle ont mis en place un projet dans le cadre duquel nous nous sommes mis en quête d'un système qui extrairait uniquement les informations pertinentes des rapports des auditeurs ou des rapports d'inspection d'entreprises d'assurance ou de banques. Un outil qui chercherait donc une aiguille dans une botte de foin. Nous savons dans la plupart des cas ce qui figure dans les documents et ne souhaitons sélectionner que ceux qui s'écartent de la norme. Nous passons les documents au crible d'un programme NLP qui repère ces aspects. Il appartient alors à l'analyste de décider de ce qui est pertinent et de ce qui ne l'est pas. L'homme a toujours le dernier mot, le programme n'est qu'un outil. La machine prendra peut-être un jour le pas sur l'homme mais, pour l'heure, elle n'intègre toujours pas certains outils cruciaux tels que l'analyse grammaticale complète des phrases ou l'identification parfaite des pronoms et ce à quoi ils réfèrent. »

Le NLP à la Banque

« Le NLP se déploie progressivement, à la Banque comme en dehors. Je suis les travaux de la BCE, de l'EIOPA (l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles) et d'autres banques centrales. Certains projets sont déjà plus ou moins opérationnels et permettent des échanges fructueux. Mais tout cela n'en est encore qu'à un stade très précoce. Il n'existe pas encore de programme complet de NLP, il n'existe pour l'instant que des composants qui sont d'ores et déjà utilisables. »

« L'objectif est de disposer d'un système opérationnel pour les services de surveillance prudentielle au début de 2023, qui soit greffé aux documents de conformité AML et assorti d'un volet d'analyse de tout ce qui paraît dans les médias. Les autres services suivront plus tard, si cela pouvait s'avérer utile pour eux. Chacun s'y prend à sa manière. Il se trouve que des initiatives sont également bien avancées dans d'autres services, sur lesquelles travaillent, entre autres, des collègues du Data Science Center. J'ai la chance de pouvoir m'y consacrer quasi à temps plein. »

Contribuer à **l'euro numérique** et garantir **des systèmes de paiement sûrs**

Vers l'euro numérique

La Banque poursuit les travaux préparatoires à l'introduction potentielle d'un euro numérique, en collaboration avec la Banque centrale européenne. Le choix de développer ou non un euro numérique se posera au terme d'une phase de recherche de deux ans, entamée en octobre 2021.

Cette phase de recherche a pour objectif de trancher les questions d'ordre technique et d'étudier les implications d'une monnaie numérique sur les infrastructures de paiement, la stabilité financière et l'inclusion financière. Elle est menée par différents groupes de travail mis en place par la BCE, tels que la *High-Level Task Force* (HLTF) et le *Project Steering Group* (PSG) au sein desquels la Banque est représentée.

La HLTF est responsable pour formuler des propositions majeures quant aux fonctionnalités et caractéristiques intrinsèques de l'euro digital. Le PSG regroupe et coordonne les efforts d'étude et de recherche, tant au niveau des banques centrales nationales que de la BCE. Le travail conjoint de ces deux comités a permis certaines avancées dans le design d'un euro digital tirant parti d'un large éventail de scénarios d'utilisation – notamment les transactions de gré à gré, l'e-commerce, les paiements aux points de vente dans les magasins physiques ou encore les transferts au gouvernement.

Premières décisions

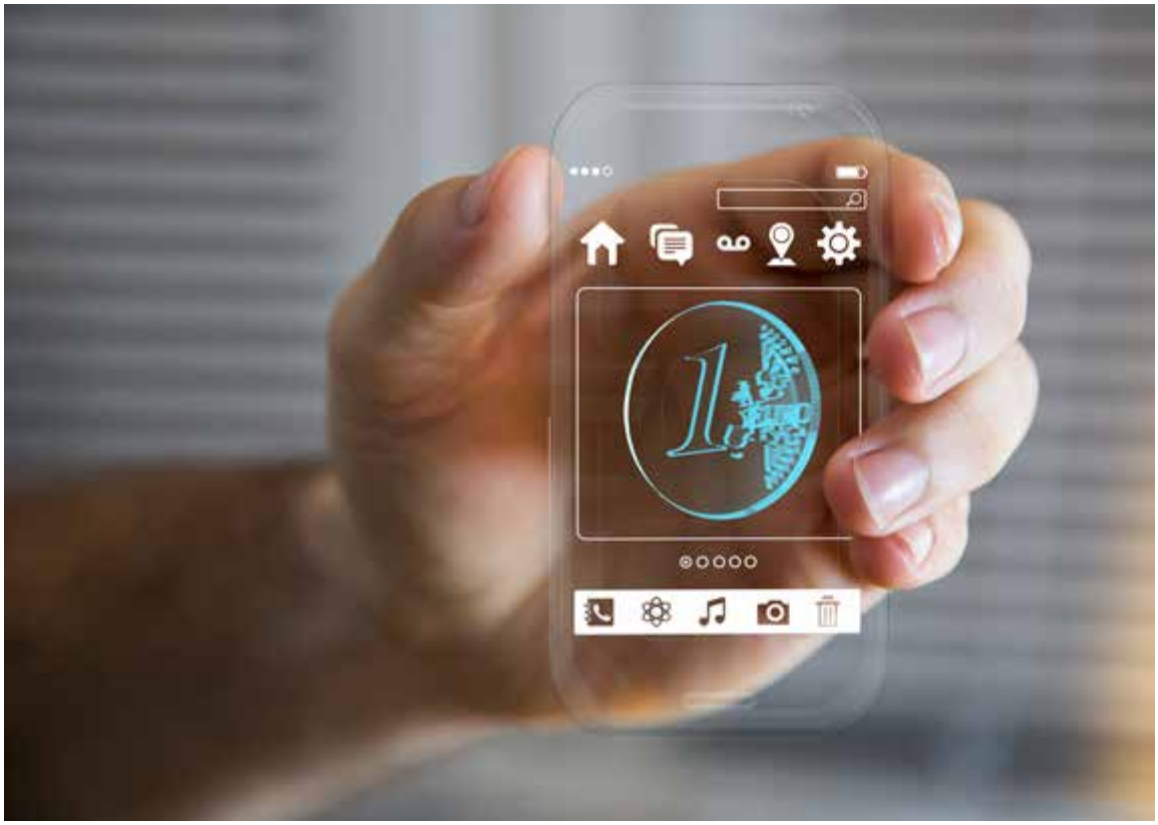
- **Le mécanisme de transfert**

Parmi les décisions clés prises jusqu'à présent figure le mécanisme de transfert, pour lequel a été approuvée l'exploration par l'Eurosystème d'une « solution validée en ligne par un tiers », similaire aux transferts effectués par le biais des banques commerciales, et d'une « solution validée hors ligne par un pair » au moyen d'un smartphone. Le règlement des transactions s'effectuerait au niveau de l'Eurosystème pour les transactions online et au niveau d'un dispositif de stockage local pour les transactions offline. Les tâches de gestion des transactions seraient quant à elles effectuées par des intermédiaires supervisés (prestataires de services de paiement). En effet, ceux-ci, contrairement à l'Eurosystème, sont les interlocuteurs directs des particuliers, des commerçants et des entreprises utilisant l'euro numérique.

Contrôle prudentiel et résolution

Service Surveillance des infrastructures de marché, des services de paiement et des risques cyber

Le service assure la surveillance prudentielle des établissements de paiement et des opérateurs d'infrastructures de marché. Il exerce également une surveillance des systèmes exploités par ces infrastructures. Il procède à l'analyse des risques informatiques dans le cadre du processus global de surveillance prudentielle et veille à accroître la cyberconscience et la résilience des principales entités financières.



- Pas un outil d'investissement

La HLTF – CBDC (*Central bank digital currency*) a par ailleurs décidé d'inclure dans la conception d'un euro numérique des outils (limite de détention) permettant de contrôler la quantité d'euros numériques en circulation. L'objectif étant d'empêcher leur utilisation à des fins d'investissement et d'œuvrer par la même occasion au maintien de la stabilité financière.

- Un système de cascades

Le Conseil des gouverneurs a encore approuvé la possibilité de recourir à une fonctionnalité dite de « *cascade* », selon laquelle les fonds du portefeuille numérique en euros dépassant la limite de détention seraient automatiquement transférés vers un compte bancaire commercial lié. La fonctionnalité inverse (la « *cascade inversée* ») permettra aux utilisateurs finaux d'effectuer un paiement même si le montant dépasse leur encours en euros numérique, en prélevant des liquidités supplémentaires sur leur compte bancaire lié. Les deux fonctionnalités, activées à la discrétion de l'utilisateur final, garantiront une expérience de paiement sans faille, empêchant ainsi que la limite de détention ne devienne une limite pour les transactions.

Le respect de la vie privée

En matière de respect de la vie privée, et comme expliqué dans le rapport d'entreprise 2021, on observe depuis plusieurs années une évolution vers des règles plus strictes en matière de protection des données (comme le règlement général sur la protection des données) au sein de l'Union européenne. Deux options reflétant ces préoccupations ont donc été plébiscitées par la HLTF – CBDC, nommément une confidentialité sélective pour les paiements en ligne de faible valeur, ainsi qu'une confidentialité totale concernant les soldes et les données de transaction des utilisateurs lors des paiements hors-ligne.

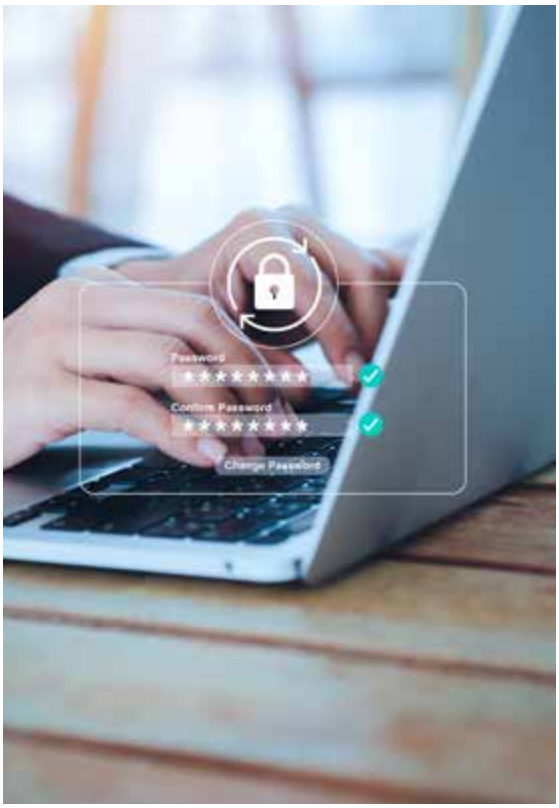
En outre, diverses technologies de renforcement de la confidentialité sont actuellement testées afin de rendre cette confidentialité sélective la plus effective possible. En tout état de cause, et comme l'a approuvé le Conseil des gouverneurs, l'Eurosystème s'engage à garantir le plus haut niveau de confidentialité possible dans le cadre réglementaire.

Question de transparence

Une grande attention a été accordée à la consultation de toutes les parties prenantes, allant des citoyens aux entreprises. Les consultations publiques ont permis de mesurer les attentes des citoyens de la zone euro.

De temps à autre, la Banque organise également des réunions bilatérales avec des associations concernées par le projet, ainsi que des conférences pour assurer la plus grande transparence possible auprès du public.

Le secteur des banques et des paiements est également impliqué par le biais de comités consultatifs au niveau de la BCE (le *Market Advisory Group* – MAG). La Banque participe activement à ces réunions afin de récolter un maximum de feedback des parties prenantes sur les avancées en cours. En outre, elle informe le secteur privé de l'évolution des travaux par le biais du *National Retail Payments Committee* (NRPC) et de réunions bilatérales organisées tout au long de l'année, que ce soit avec des établissements de paiement, des banques ou tout autre établissement concerné par le projet placé sous sa surveillance.



Cybersécurité : la Banque reste plus que jamais vigilante

Peu après l'invasion de l'Ukraine par la Russie, en février 2022, la Banque a sensibilisé les institutions placées sous sa supervision à l'aggravation de la cybermenace et les a incitées à prendre les mesures appropriées. En outre, les institutions que la Banque considère comme importantes, telles que des infrastructures critiques ou des fournisseurs de services essentiels (pour le secteur financier belge, mais aussi plus largement) ont été interrogées au moyen d'une enquête. Celle-ci a permis d'évaluer leur état de préparation opérationnelle et leur degré de cybersécurité spécifiquement en rapport avec cette crise et la menace qu'elle représente.

L'objectif de l'enquête était de déterminer si ces « institutions importantes » avaient réagi de manière appropriée à l'aggravation de la menace (ou, du moins, à la perception de l'aggravation). Les réponses reçues à ce questionnaire ont permis d'identifier les domaines nécessitant un suivi supplémentaire et, dans le cadre de la loi NIS (*Network Information Security*) et de la loi sur les infrastructures critiques, de répondre aux éventuelles questions du Centre national de crise ou de la Cyber Emergency Response Team fédérale (la Banque étant également le point de contact sectoriel pour ces matières).

Après une analyse approfondie des réponses et, dans certains cas, l'obtention d'informations supplémentaires, on peut conclure que, dans l'ensemble, le secteur a répondu de manière adéquate. Les institutions concernées sont bien conscientes de l'accroissement de la menace et ont clairement redoublé de vigilance. Elles ont intensifié la surveillance et le partage d'informations et déployé des efforts visant à prévenir les cyberattaques et à réagir de manière appropriée lorsqu'elles se produisent.

Enfin, la Banque a encore élargi et intensifié les partenariats (inter)nationaux établis autour du partage d'informations sur les cybermenaces, ce qui lui permet de s'adapter continuellement aux évolutions constantes en matière de cybersécurité.

La guerre menée par la Russie en Ukraine a-t-elle changé la donne ?

Ces derniers mois, des signes clairs et parfois plus subtils ont montré que les lignes de force géopolitiques bougent. La géopolitique est un jeu de relations complexe, qui prend de nombreuses formes, intervient sur plusieurs fronts, et a immanquablement une incidence sur le paysage des cybermenaces. Malgré la volatilité de celui-ci, on peut tenter de brosser un tableau de la manière dont il pourrait évoluer à court et à long termes.

Qu'est-ce qu'une cybermenace ?

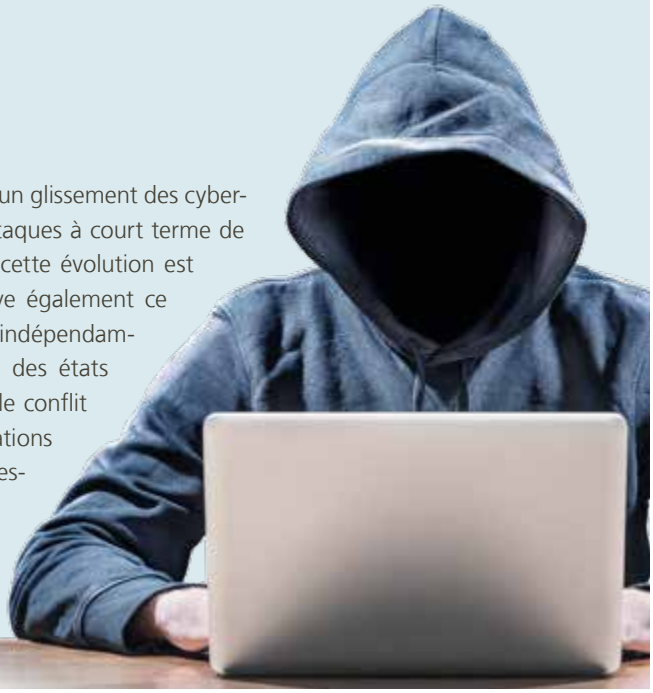
Une cybermenace se caractérise par plusieurs éléments, notamment les victimes, l'intention et la puissance des acteurs malveillants, ainsi que les techniques et les prétextes employés. Les tactiques utilisées sont généralement similaires, comme l'utilisation de sujets d'actualité et de la réaction émotionnelle à ces sujets des utilisateurs peu méfiants. Si les tactiques ne sont pas neuves, les thématiques et les techniques utilisées, plus ou moins liées de près à la guerre menée par la Russie en Ukraine, à la crise énergétique et à la hausse de l'inflation, sont d'actualité et utilisées de façon mal intentionnée pour tromper les particuliers et les entreprises.

S'attaquer aux points faibles

Les cyberattaques mettant à profit des vulnérabilités dans des logiciels très répandus mais parfois moins connus – que ce soit directement ou par le biais de la chaîne d'approvisionnement (tels que Log4j, SolarWinds) – restent une préoccupation majeure, indépendamment de la situation géopolitique. Ces vecteurs d'attaque, utilisés en parallèle ou en combinaison avec le phishing et/ou les ransomwares, sont encore trop souvent exploités par les pirates pour pénétrer les réseaux d'entreprises. Il convient également de noter que la majorité des cyberattaques en Europe occidentale visent toujours un gain purement financier.

Actions ciblées et ponctuelles

De manière générale, on constate également un glissement des cyber-opérations secrètes à long terme vers des attaques à court terme de type « hit-and-run ». On peut supposer que cette évolution est liée à la guerre en Ukraine, mais on observe également ce mouvement chez certains acteurs criminels indépendamment de la guerre. Les groupements liés à des états qui ne sont pas directement impliqués dans le conflit continuent quant à eux à miser sur des opérations à long terme sans impact visible, comme l'espionnage et le vol de propriété intellectuelle.



Menaces spécifiques liées à la guerre menée par la Russie en Ukraine

L'Ukraine est confrontée à des attaques visant à paralyser les services et les canaux de communication. Ces attaques peuvent être liées à des acteurs directement impliqués dans le conflit ou à leurs alliés. Les incidents qui se produisent en Ukraine peuvent être représentatifs d'autres incidents qui, incontrôlés ou non, pourraient se produire plus près de chez nous à l'avenir, comme ce fut le cas, en 2017 avec le logiciel malveillant NotPetya. La probabilité d'un tel scénario mondial causé par un seul logiciel malveillant semble toutefois moins grande aujourd'hui qu'à l'époque, car davantage de précautions ont été prises en réponse à ces attaques. Il n'empêche que, ces derniers mois, certains signes indiquent que les infrastructures critiques, comme par exemple dans le secteur de l'énergie ou des télécommunications, courent un risque plus important d'être la cible de cyberattaques.

Hacktivisme

Depuis le déclenchement de la guerre, on observe en outre une activité accrue de ce que l'on appelle les « hacktivistes », animés par une idéologie et actifs du côté des deux belligérants. Le principal objectif de ces acteurs est de perturber les services, soit par des attaques par déni de service (distribué) (DDoS), soit en remplaçant les informations des sites officiels de l'autre partie par de la propagande. L'impact reste limité dans la plupart des cas, lorsque des méthodes de défense et de réaction appropriées sont mises en œuvre. En outre, la résilience de ces hacktivistes est généralement moindre que celle des groupes criminels ou des groupes liés à des états, et ils ont tendance à être moins bien organisés. C'est peut-être pour ces raisons que la baisse d'activité de certains hacktivistes était perceptible dernièrement, mais d'autres semblent toujours actifs. Le degré d'isolement international de la Russie dans les années à venir jouera donc un rôle important dans l'évolution du paysage des cybermenaces.

Les banques centrales et autres institutions financières sont-elles plus souvent visées ?

En raison des sanctions économiques imposées à la Russie, on craint que les institutions financières, entre autres, ne soient confrontées à un cyber-risque plus élevé qu'auparavant. Ces derniers mois, des menaces explicites et ciblées ont effectivement été observées et des attaques ont eu lieu contre des institutions du secteur financier, le plus souvent avec un impact (opérationnel) limité ou nul. Les évolutions récentes semblent indiquer qu'un changement pourrait avoir lieu vers des attaques sur les infrastructures nationales critiques, en particulier dans les secteurs de l'énergie et des télécommunications. Des dommages collatéraux au secteur financier ne peuvent évidemment pas être exclus dans un tel scénario.

Protéger les intérêts des assurés et garantir la continuité des entreprises d'assurance

La vigilance face au risque cyber

La surveillance du cyber-risque s'est accentuée dans les différents domaines de surveillance des entreprises d'assurance et de réassurance.

Après avoir mené une analyse transversale du risque cyber – dont le rapport a été communiqué en 2021 aux entreprises d'assurance et de réassurance sous son contrôle – la Banque a organisé en février 2022 un workshop sur ce thème. L'exercice s'adressait principalement aux responsables de l'IT, de la sécurité de l'information et de la gestion des risques du secteur. Les conclusions en ont été rendues publiques au cours de deux séminaires, en septembre 2022.

Vigilance accrue et dialogue

Suite à l'invasion de l'Ukraine, la Banque a contacté les établissements financiers (dont les entreprises d'assurances) afin de les inciter à adopter une vigilance accrue et à évaluer l'impact potentiel d'éventuelles cyberattaques. Un dialogue spécifique s'est ainsi instauré entre ces entreprises et la Banque, en plus des interactions périodiques ordinaires.

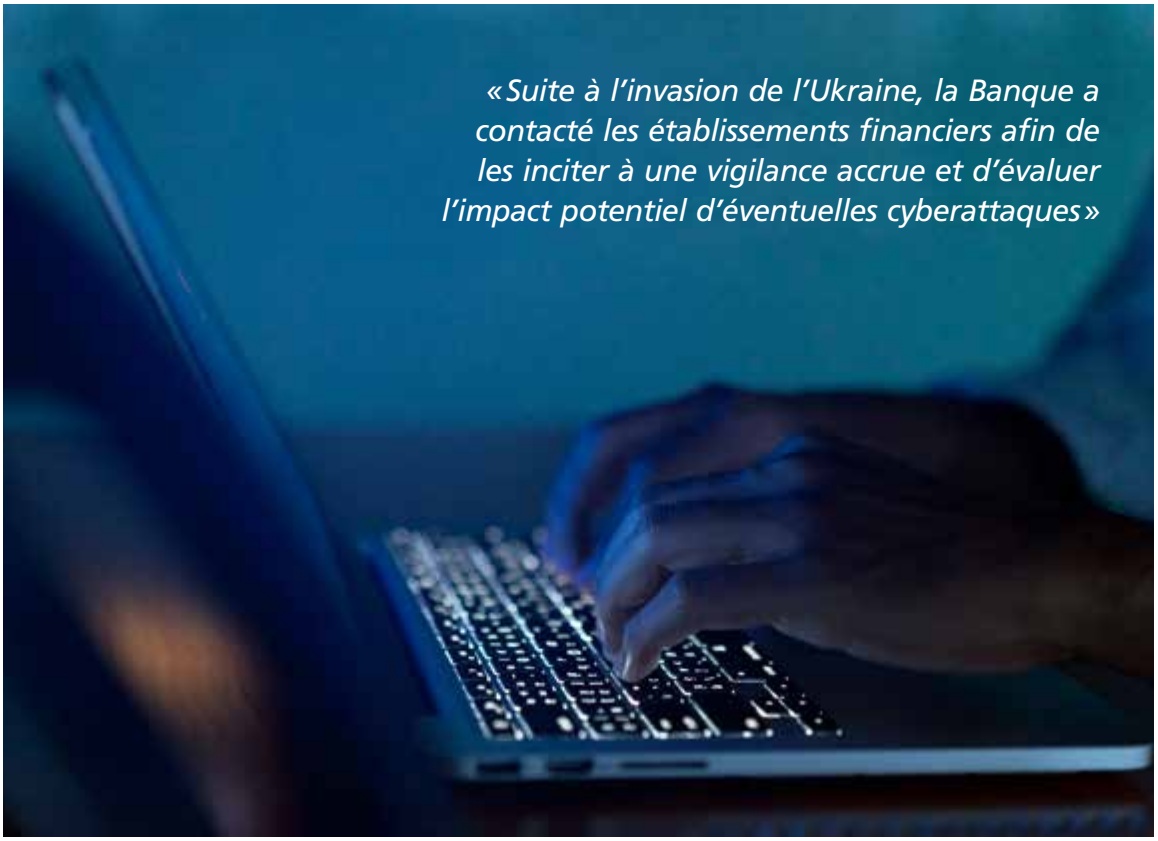
De manière générale, lorsqu'un incident cyber important est porté à la connaissance de la Banque, un contact est immédiatement pris avec les entreprises d'assurance ou de réassurance potentiellement touchées et les sous-traitants impliqués, afin de mesurer l'impact de ces attaques et les mesures prises par les différents intervenants en vue de renforcer leur sécurité IT.

En 2022, la Banque a traité le dossier d'agrément d'une société qui se consacrera spécifiquement à l'assurance de ce risque.

Contrôle prudentiel et résolution

Service Contrôle prudentiel des entreprises d'assurance et de réassurance

Le service Contrôle prudentiel des entreprises d'assurance et de réassurance est responsable de la surveillance des entreprises belges d'assurance et de réassurance en vue de protéger les intérêts des assurés et de garantir la continuité des entreprises d'assurance. Il veille à ce que ces entreprises, petits acteurs de niche ou grands assureurs implantés sur la scène internationale, gèrent leurs risques de manière saine et prudente et respectent l'ensemble des dispositions réglementaires.



Échanges avec les fonctions actuarielles …

Initiées en 2021, les analyses ciblées des provisions techniques, tant en vie qu'en non-vie, se sont poursuivies en 2022. La Banque a analysé plus en détail la documentation et le rapport de la fonction actuarielle pour les entreprises présentant des chiffres inattendus en matière de provisions techniques. Elle a également organisé un workshop destiné aux tenants de la fonction actuarielle pour rappeler les dispositions légales et expliquer ses attentes en la matière. La Banque a ensuite publié une communication relative aux tâches incombant à la fonction actuarielle, ainsi qu'aux exigences en matière de documentation des provisions techniques, en date du 2 novembre 2022.

… et avec les réviseurs agréés

La Banque avait également organisé, en 2021, des ateliers à l'attention des réviseurs agréés, au sujet des contrôles qu'ils exercent sur la valorisation des investissements et le calcul des exigences de capital pour couvrir le risque marché. Ce faisant, elle poursuivait un double objectif : se forger une image plus précise des activités d'audit mises en œuvre concrètement et améliorer la coordination de ses travaux avec ceux des réviseurs. Dans le prolongement de ces ateliers, la Banque a entamé en 2022 des entretiens avec les réviseurs sur les investissements sur base d'un format de tableau synthétique.

Aider les institutions financières en difficulté sans dommages pour les finances publiques

Les travaux de la Banque nationale en tant qu'autorité de résolution belge s'inscrivent dans le cadre du mécanisme de résolution unique, qui constitue le second pilier de l'union bancaire européenne.

Les mécanismes de résolution doivent permettre aux autorités de résoudre une crise affectant un établissement de crédit en évitant un coût direct pour les finances publiques et en gardant la maîtrise de l'impact de ces perturbations sur le système dans son ensemble.

La Banque se dote chaque année d'un plan d'action qui reflète à la fois ses priorités et les priorités établies pour l'ensemble de l'union bancaire européenne par le Conseil de résolution unique. Le plan d'action 2022 s'est décliné en quatre axes, cruciaux pour garantir, si nécessaire, le traitement d'une défaillance de chaque groupe bancaire sans avoir d'incidence sur l'économie réelle, affecter la stabilité financière et recourir à une aide d'État.

Quatre priorités

Ces quatre axes concernent :

- **Les travaux de préparation entrepris avec chacun des groupes bancaires établis en Belgique, ainsi que les sociétés de bourse,** afin de renforcer leur résolvabilité. La Banque nationale, conjointement avec le Conseil de résolution unique, veille à ce que ceux-ci soient suffisamment préparés afin de permettre le déploiement des instruments de résolution en cas de défaillance. Ceci implique entre autres que les considérations liées à la résolvabilité soient intégrées au cœur même de leur gouvernance.

- **Le développement d'un cadre législatif et réglementaire** suffisamment robuste pour permettre un traitement rapide des situations de défaillance. Ce cadre doit également définir, pour les établissements de crédit et les sociétés de bourse, des exigences en matière de préparation, en ce compris des exigences portant sur la structure de leur passif. La Banque nationale, en sa qualité d'expert indépendant, participe aux négociations, au niveau européen, de ces exigences et à leur mise en œuvre au niveau national.

- **Le développement d'une capacité de gestion de crise,** qui repose sur l'élaboration de manuels de crise décrivant les différentes étapes à parcourir, tant légales qu'opérationnelles, pour mettre en œuvre les différents instruments de résolution dans un contexte belge.

Contrôle prudentiel et résolution

Cellule Résolution

La Banque a été désignée comme autorité de résolution nationale et doit dès lors – dans le cadre du Mécanisme de résolution unique – préparer la défaillance des établissements de crédit pour que celle-ci puisse s'opérer sans compromettre la stabilité du système financier ni que le coût en incombe au contribuable. La **Cellule Résolution** assume le secrétariat du Collège de résolution – l'organe de la Banque chargé de cette mission – et veille en particulier à ce que chaque établissement de crédit dispose d'un plan de résolution et satisfasse aux exigences réglementaires en matière de résolution.

- **La constitution de fonds de résolution préfinancés par le secteur :** ce dernier volet vise à assurer qu'un financement est disponible lorsque les instruments de résolution doivent être utilisés. Ce financement, constitué par le secteur, prend essentiellement la forme d'un fonds de résolution européen. Au cours de l'année 2022, le Fonds de résolution unique a levé des contributions pour un montant de 13,7 milliards d'euros, portant sa taille à 66 milliards d'euros. Les établissements de crédit de droit belge l'ont alimenté à hauteur de 447 millions d'euros en 2022, contre 347 millions en 2021.

Au confluent du droit et de la finance, le cadre de résolution constitue un terrain fertile, propice au développement des talents de juristes et d'analystes financiers. Il requiert des capacités d'analyse et de conceptualisation, des qualités de négociation et de diplomatie, ainsi qu'une capacité à développer des solutions, qui doivent s'exercer à la fois dans un environnement belge mais également européen, au contact des établissements de crédit, des autorités belges et européennes.

NBB Supervision portal

Le 3 octobre, la Banque a ouvert un nouveau portail, « NBB Supervision », pour l'échange d'informations avec le secteur financier. Depuis cette date, la Banque y gère les obligations de reporting des entreprises sous contrôle et des institutions financières et leurs commissaires peuvent donc y consulter ou télécharger des documents.

Le produit est construit sur le mode agile, avec de nouveaux développements qui viendront progressivement se greffer sur l'application. A terme, dans un esprit de simplification de certaines procédures administratives, l'objectif est que NBB Supervision devienne un guichet unique pour les institutions financières pour l'ensemble des services offerts par la Banque ou pour les demandes qui lui sont adressées.

La dimension européenne est également une composante incontournable de ce projet et les synergies possibles entre le développement de NBB Supervision et les applications des autorités européennes sont également prises en compte.

La Banque nationale collecte davantage de données **et améliore les processus statistiques**

Mieux comprendre l'impact de la crise énergétique sur l'économie belge

La Banque sonde les ménages concernant l'impact de la crise énergétique sur leur revenu

Portées par la guerre en Ukraine, les pressions inflationnistes amorcées à l'hiver 2021 se sont renforcées dès les premiers mois de l'année. Les autorités réfléchissant aux mesures de soutien les plus adéquates, il était indispensable de mesurer le plus précisément possible l'impact de la crise énergétique sur le pouvoir d'achat des ménages. Dans ce contexte, la Banque a adapté l'enquête mensuelle menée auprès des consommateurs, y ajoutant des questions sur leur facture énergétique et leur réaction à différents types d'aides. Tenant compte des caractéristiques socio-démographiques des ménages interrogés, cette enquête différencie les comportements en fonction de l'âge, des revenus ou encore de la situation familiale. Menée en collaboration avec le département Études, cette initiative a débouché sur des analyses fouillées, présentées lors du colloque international de la Banque en octobre 2022.

L'enquête sur les investissements des entreprises remaniée et élargie

La Banque questionne deux fois par an des chefs d'entreprises sur leurs investissements. À l'initiative de la Commission européenne, cette enquête a été remaniée en 2022 afin d'améliorer la qualité des données et de faciliter l'exploitation des résultats. Elle a également été élargie au secteur des services aux entreprises, en plus de l'industrie manufacturière.

Une mesure en temps réel de l'impact de la crise énergétique sur les flux commerciaux de la Belgique

Disponibles mensuellement, les statistiques du commerce extérieur permettent de prendre très rapidement le pouls du commerce mondial et de la place de la Belgique dans ces échanges. Tout au long de l'année, la Banque s'est attachée, au travers de ses publications, à mettre en évidence l'impact de la crise énergétique sur les flux d'importations et d'exportations de la Belgique, et en particulier la lourde facture énergétique.

Dans le même temps, elle a poursuivi ses efforts de communication relatifs à l'impact du développement et de la commercialisation, au départ de la Belgique, des vaccins et médicaments contre le COVID-19 sur l'économie belge.

Département Statistique générale

Le département Statistique générale a pour mission de produire et de diffuser des statistiques auprès d'un large éventail d'utilisateurs – décideurs ou spécialistes de la politique économique – tant à la banque (direction, département Études, Coordination internationale et Eurosystème, ...) qu'en dehors : Banque centrale européenne (BCE), Commission européenne (CE) et Fonds Monétaire International (FMI). Nos statistiques sont également diffusées dans l'intérêt général auprès des citoyens, de la société civile, des universitaires et de la presse, afin de soutenir les débats publics sur l'économie et la société belge, sur la base de chiffres fiables et de haute qualité.

Contribution au projet d'échange de micro-données du commerce extérieur

L'échange de micro-données du commerce extérieur de biens entre les pays membres de l'Union Européenne a débuté le 1er mars 2022. Initié par la Commission européenne et Eurostat, ce projet a nécessité le développement d'une infrastructure sécurisée commune, tant de côté d'Eurostat que des pays membres.

En charge de l'établissement des statistiques de commerce extérieur de la Belgique, la Banque a contribué à cette initiative. Deux projets ont ainsi été initiés :

- Le projet Micro Data Exchange (MDE) relatif aux exportations intra-communautaires de biens.
- Le projet *Customs Data exchange* (CDE) relatif au commerce de biens avec des partenaires hors UE.

Tous deux visent à renforcer la cohérence des statistiques au niveau européen, tout en allégeant la charge administrative qui pèse sur les entreprises déclarantes.

Une base de données relative aux ménages

Compte tenu de son rôle sociétal et de l'incidence des décisions de politique économique et monétaire sur les ménages, la Banque suit de fort près le débat sur les inégalités. Dans ce cadre, elle participe activement aux initiatives d'institutions internationales (Eurostat, OCDE, BCE) ayant pour objectif de développer des nouvelles statistiques visant à cartographier les inégalités de revenus, de consommation et de patrimoine des ménages.

Dans le cadre de ce projet, une étape majeure a été franchie en 2022 avec la pose, en collaboration avec Statbel, des premiers jalons d'une base de données (*Households Database*) rassemblant des données administratives (démographiques et fiscales) et des données collectées au travers d'enquêtes.

Des méthodologies statistiques plus transparentes

Les organismes produisant des statistiques et des analyses se voient demander de plus en plus de transparence. S'inscrivant dans ce mouvement, la Banque partage les résultats de ses analyses avec les utilisateurs ainsi que des informations relatives aux sources et méthodes utilisées. Ainsi a-t-elle publié début 2022 une version actualisée des méthodologies propres aux comptes nationaux. Intitulé « Inventaire RNB » (revenu national brut) ce document décrit de manière exhaustive comment sont compilés les multiples agrégats des comptes nationaux – en particulier le RNB – qui permet de calculer la contribution de la Belgique au budget de l'Union européenne.

Les Statistiques financières : du neuf et du vert

En matière de statistiques financières, l'année 2022 a été marquée par l'avancement de plusieurs projets en coordination avec la BCE et le Système européen de banques centrales, tant en matière de diffusion, que de procédures et de production de nouvelles statistiques.

La diffusion des statistiques

La diffusion des données statistiques s'est enrichie dans plusieurs domaines, en 2022, tant au niveau national qu'européen.

- Dans le courant de l'année, la Banque a entrepris la publication de deux nouveaux communiqués de presse trimestriels relatifs aux activités financières. Ceux-ci s'intitulent respectivement :
  - Organismes de placement collectif non monétaires de droit belge.
  - Position extérieure globale et compte financier de la balance des paiements.
- En juillet, la Banque centrale européenne (BCE) a publié pour la première fois des statistiques plus granulaires relatives à la détention et à l'émission de titres, accompagnées d'un manuel méthodologique. La Banque a été associée à ce projet aux côtés des autres banques centrales du Système européen de banques centrales (SEBC).
- La Banque a commencé à transmettre à la BCE des données en matière de comptes financiers trimestriels. Le secteur des institutions financières autres que les banques a été ventilé en plusieurs rubriques en vue d'obtenir une meilleure analyse des secteurs financiers, y compris dans le cadre de l'intermédiation financière non bancaire.

De nouvelles statistiques

Cartographie des paiements, indicateurs climatiques, répartition de la richesse des ménages, isolement des données relatives aux entités ne participant pas ou peu à la production nationale … L'année 2022 a apporté son lot de nouveautés en termes de statistiques.

- La cartographie des paiements

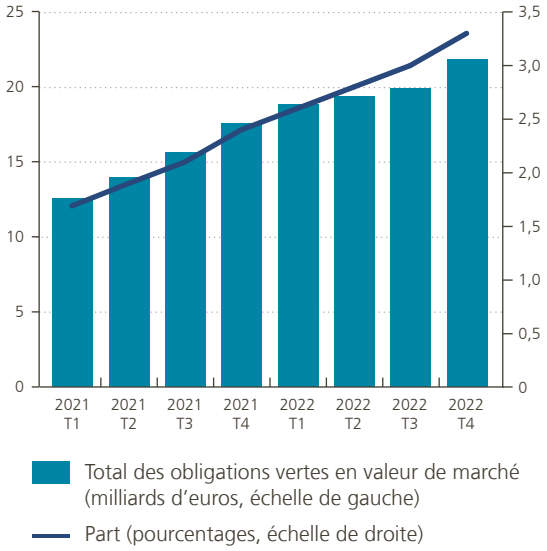
2022 a vu l'entrée en vigueur, au 1er janvier, d'un nouveau règlement applicable aux établissements de crédit, établissements de paiement, émetteurs de monnaie électronique et gestionnaires de système. Celui-ci vise à établir une meilleure cartographie des habitudes en matière de paiements en augmentant le volume et la fréquence de la collecte des données.

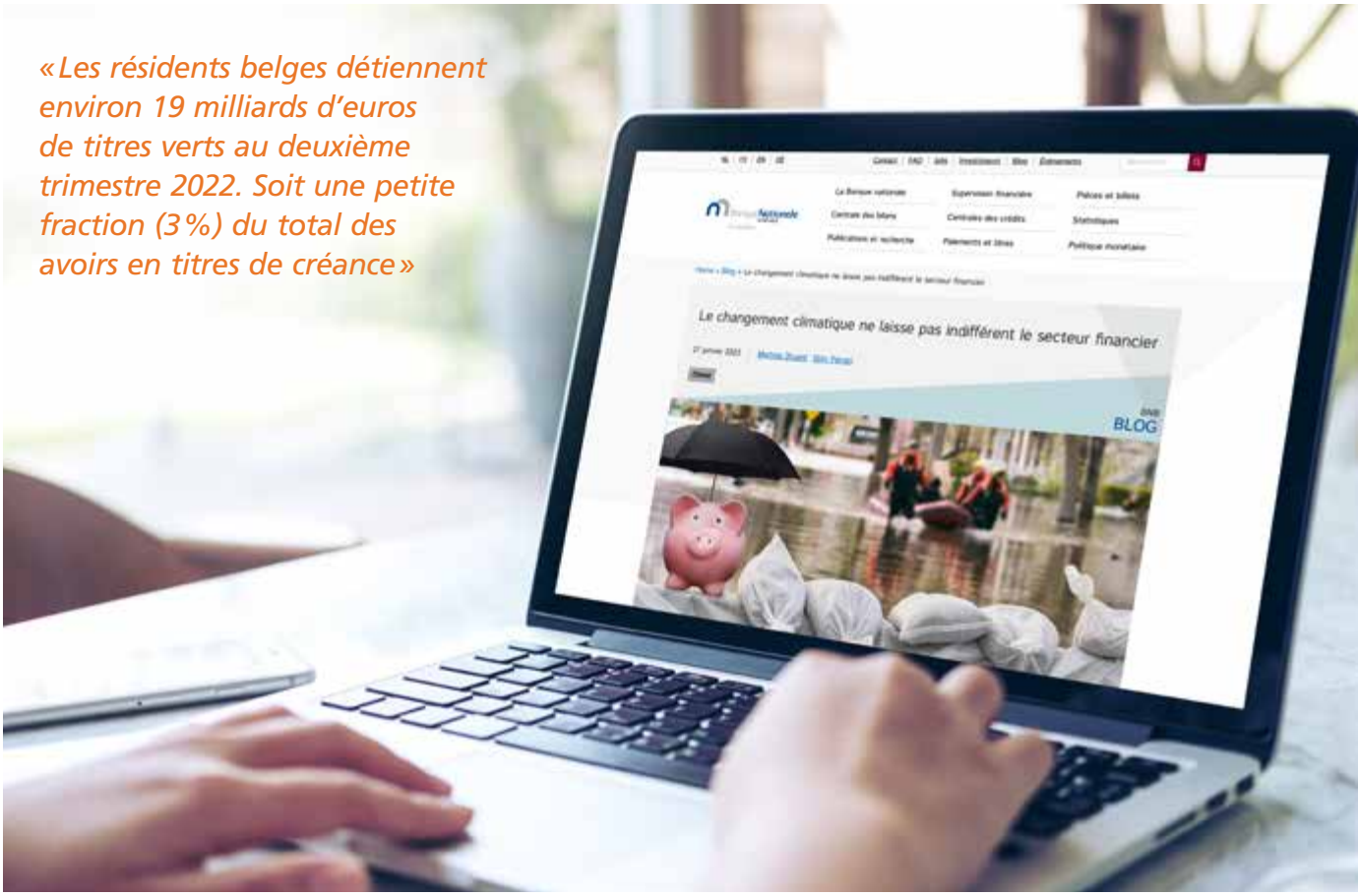
La dimension climatique

Suite à la décision de la BCE d'intégrer davantage la dimension climatique dans les statistiques, la Banque a participé au développement et à la production de nouveaux indicateurs de finance durable. Ces indicateurs fournissent des informations relatives aux risques climatiques encourus par les institutions financières au travers des titres et crédits d'entreprises qu'elles détiennent en portefeuille, lesdites entreprises émettant des gaz à effet de serre ou s'exposant à des risques climatiques réels comme des inondations. Ces indicateurs estiment également l'ampleur des obligations vertes. Ces indicateurs expérimentaux et leurs références méthodologiques sont disponibles depuis janvier 2023 sur le site de la BCE.

Ces nouveaux indicateurs climatiques sont abordés dans un blog – ***Le changement climatique ne laisse pas indifférent le secteur financier***, par Martine Druant et Stijn Ferrari, publié le 27 janvier 2023 sur le site de la Banque.

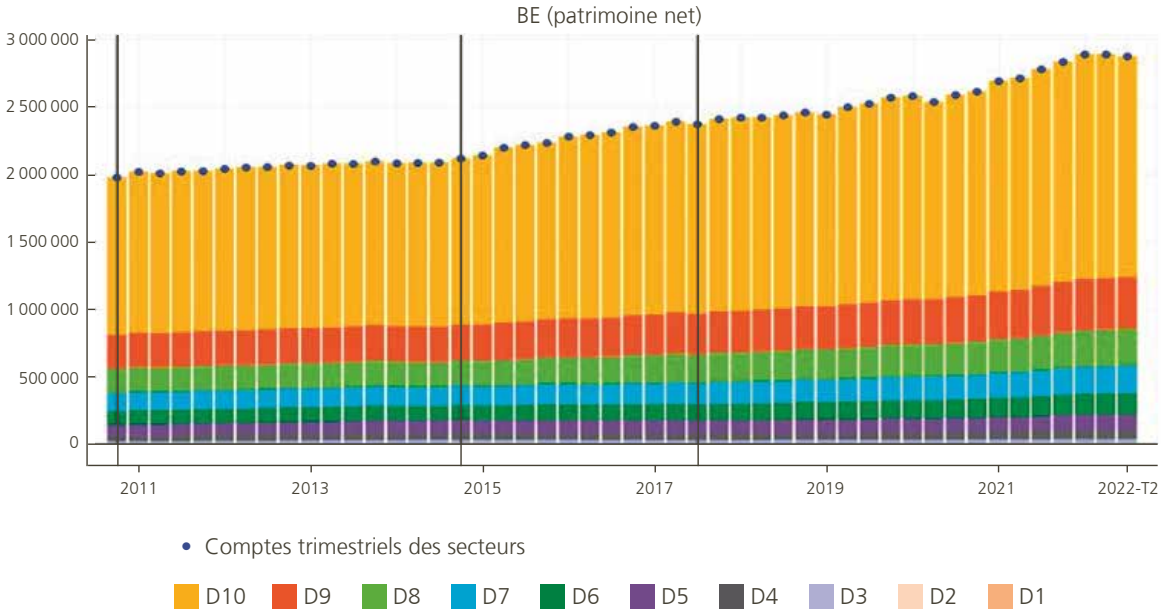
Part des obligations vertes dans le total des titres de créance détenus par des résidents belges





«Les résidents belges détiennent environ 19 milliards d'euros de titres verts au deuxième trimestre 2022. Soit une petite fraction (3 %) du total des avoirs en titres de créance»

Le patrimoine net des ménages belges
(en million €)



La répartition de la richesse des ménages

Suite à une demande croissante de la part des utilisateurs de données statistiques, reflétée dans la Data Gap Initiative du G20, la Banque a participé en 2022 à un projet de la BCE visant à fournir des données agrégées relatives à la distribution de la richesse financière et non financière des ménages.

«La Banque travaille sur une nouvelle enquête statistique qui permettra de cartographier les effets redistributifs de la politique monétaire à partir de la fin de l'année 2023»

Encore en phase expérimentale, ces statistiques se basent sur les agrégats des comptes financiers trimestriels compilés par la Banque, ainsi que sur les microdonnées de l'enquête HFCS (Household Finance en Consumption Survey). Elles permettent de répartir les différents actifs des ménages en déciles ou selon des variables démographiques.

D'autres indicateurs sont également calculés, comme le coefficient de Gini (répartition d'une variable au sein de la population), le patrimoine moyen et médian, etc. Il sera également possible de mener une analyse temporelle grâce à des chiffres établis sur une base trimestrielle à partir de 2010.

Cette statistique permettra entre autres de mieux comprendre les effets distributifs de la politique monétaire ou d'estimer l'impact des chocs économiques sur les ménages vulnérables. Sa publication est attendue pour fin 2023.

Les entités à vocation spéciale dans la balance des paiements

Suite aux consultations internationales menées conjointement avec la BCE et le FMI, le nouveau manuel de la balance des paiements (BPM7) a fait l'objet de divers ajustements. Parmi ceux-ci, on relève la définition d'une nouvelle catégorie de sociétés : les entités à vocation spéciale (SPE).

Établies dans un but particulier, ces entités juridiques sont contrôlées de l'étranger et ne présentent que peu ou pas d'emploi, de production ou de présence physique. Une catégorie spéciale a été créée dans les principales rubriques de la balance des paiements et de la position extérieure globale afin d'isoler les créances, dettes et transactions de ces entreprises,

dont le reporting a été rendu obligatoire en 2022 par un amendement à la directive de la BCE sur la balance des paiements.

Si on n'en recense qu'une centaine, en Belgique, de telles entités dominent la quasi-totalité de la balance des paiements dans des pays tels que l'Irlande et le Luxembourg, où elles ne contribuent pas ou peu à la production nationale.

Le projet européen de reporting intégré pour les banques (IReF)

Début juillet, la Banque a accueilli une réunion du Statistics Committee européen sur le thème de l'*Integrated Reporting Framework* (IReF), l'un des projets du SEBC les plus importants depuis des années. Celui-ci a pour double objectif de réduire la charge de reporting des banques et de redéfinir le processus d'élaboration des statistiques bancaires, de sorte que toutes les banques centrales nationales suivent le même processus.

L'IReF sera d'application dans toute la zone euro et pourra être adopté par les autorités d'autres pays de l'UE. L'exigence fondamentale est que toutes les données bancaires soient partagées entre les autorités compétentes et que les bases de données de référence harmonisées sur les instruments financiers et les contreparties soient utilisées par tous.

Une analyse coûts-bénéfices a démontré – en dépit d'un investissement initial important – les avantages de l'IReF : charge de déclaration réduite, processus plus efficace, meilleure qualité des données, comparabilité améliorée entre pays et délai de réaction raccourci.

La phase d'examen du programme portant sur la mise en œuvre de l'IReF à moyen terme a été amorcée début 2022. Ce nouveau processus est appelé à remplacer les 19 systèmes des banques centrales nationales et à stimuler la collaboration entre celles-ci et la BCE. Le programme IReF prévoit une collaboration avec l'Autorité bancaire européenne (ABE) afin d'intégrer à terme les déclarations prudentielles et de résolution.

MISSION :

Statisticien et amateur d'art sensible à la diversité

« LE COVID-19 M'A PRÉPARÉ AU PASSAGE À LA RETRAITE »

RUDI ACX / CHEF DU DÉPARTEMENT STATISTIQUE GÉNÉRALE

jusqu'à la fin du mois de janvier 2023

Jeune économiste, Rudi Acx rejoint l'équipe informatique de la Banque en 1984, mais il ne s'y sent pas vraiment à sa place. Après quelque temps, son doctorat lui ouvre les portes de la Statistique. Hormis quelques interruptions, il y consacrera le reste de sa carrière jusqu'en janvier 2023.

Une matière passionnante

Rudi : « Je trouve cela formidable de pouvoir suivre l'actualité en travaillant et produire des informations pour le grand public. Qui plus est, j'ai eu la chance de travailler avec de très bonnes équipes. Je savais donc que nous produisions les meilleures statistiques possibles avec les données dont nous disposions. »

« Je trouve cela formidable de pouvoir suivre l'actualité en travaillant et produire des informations pour le grand public »

40 ans de transformations sociales

« À mes débuts, on commençait à redessiner un marché monétaire vieillissant. Mon poste à la Statistique m'a permis de contribuer directement à ces travaux. J'ai ensuite participé à l'exercice de renforcement des institutions publiques de crédit (comme la CGER ou le Crédit communal) et à leur intégration dans le système financier.

Après la chute du rideau de fer, l'Europe s'est ouverte à l'Est. La Banque a beaucoup soutenu ces pays, notamment en matière de formation.

En 1995, notre département a doublé de taille en vue de l'adhésion à l'Union monétaire. Du jour au lendemain, nous avons dû fournir à l'Europe des statistiques macroéconomiques que l'INS de l'époque (aujourd'hui Statbel) n'avait pas les moyens d'établir.

La crise financière de 2008 a entraîné un nouvel élargissement des compétences de la Banque, qui a lancé des collectes de données plus détaillées. En 2011, la Banque a pris en charge le contrôle micro- et macroprudentiel systémique des banques, auquel nous avons largement été associés. »

Crise du coronavirus

« Le télétravail nous a appris à collaborer différemment. J'ai constaté que ceux qui travaillaient à domicile livraient un résultat aussi bon qu'au bureau. Il y a aussi eu des bons côtés sur le plan personnel. Le COVID-19 m'a réappris à être à la maison, ce qui m'a préparé au passage à la retraite. »

Évolutions technologiques

« Dans les années 1980, les données étaient encore collectées sur papier et par téléphone, puis traitées par le Centre électronique pour le reporting bancaire. Ensuite, des calculateurs les validaient et les compilaient pour établir les statistiques. Je me souviens des premiers PC : des ordinateurs IBM fixés à un mur dans un local fermé à clé. Ils n'avaient de « *personal computer* » que le nom. Mais la Banque a évolué très vite et il n'a pas fallu attendre longtemps pour que tout le monde travaille sur un PC. »

Diversité de genre

« Je crois sincèrement que le personnel de la Banque doit refléter la société. Nous avons déjà beaucoup progressé, mais il reste du chemin à parcourir. »

Amateur d'art

« Dans mon bureau, je suis entouré de magnifiques œuvres de Raoul De Keyser, Hans Op de Beeck, Maurice Wyckaert… Je me réjouis que la Banque ne se contente pas d'acquérir des œuvres d'art pour enrichir sa collection et soutenir le secteur culturel, mais qu'elle les expose aussi dans ses bâtiments et à l'extérieur.

Le mot de la fin

« La Banque a beaucoup de chance avec son personnel. Beaucoup de ses collaborateurs sont à la fois très compétents et passionnés par leur travail. »

La Large Case Unit
Un trait d'union entre les statistiques et les multinationales

Comment intégrer dans la comptabilité nationale les richesses créées par les multinationales qui, par définition, ne connaissent pas de frontières ? Telle est la mission de la Large Case Unit (LCU), créée en 2021. Retour sur une tâche impliquant tant une expertise statistique, que des compétences informatiques et relationnelles, avec deux statisticiens : Xavier Deville et Anneleen Casieris.

Le produit intérieur brut (PIB) inventorie les richesses produites en un an sur notre territoire. Sa variation d'une année à l'autre détermine la croissance économique, mais la mondialisation rend son calcul de plus en plus difficile.

Xavier Deville : « Depuis quelques années, nous éprouvons de plus en plus de difficultés à suivre les activités des entreprises dont les chaînes de production se répartissent dans plusieurs pays, alors que les statistiques macroéconomiques – dont le PIB – se calculent à l'intérieur des frontières des états. Comment dès lors définir ce qui est produit en Belgique et ce qui est produit à l'étranger ? Pour trancher cette question, la Banque a mis en place en 2021 une *Large Case Unit* – LCU dans le jargon de métier. D'autres pays européens ont fait de même. »

Anneleen Casieris : « Nous relevons de plus en plus d'incohérences dans les données sources des multinationales. Cela se répercute dans les statistiques macroéconomiques et donc dans le PIB/RNB. Or, c'est un indicateur qui a beaucoup d'importance, notamment pour le calcul de la contribution des États membres à l'UE. Ce faisant, il nous touche tous directement dans le portefeuille, conférant ainsi une dimension sociale au travail de la LCU. »

Un contexte de mondialisation

Xavier : « La LCU a développé des méthodes de travail adaptées au contexte de la mondialisation, afin de suivre de manière plus approfondie et proactive certains grands groupes multinationaux dont l'interprétation et l'enregistrement des chiffres sont complexes. En pratique, il s'agit de croiser les données collectées par la Banque avec diverses sources : données du commerce extérieur (Intrastat et Extrastat), chiffres en provenance de Statbel, déclarations à la TVA, … »

Anneleen : « Nous avons développé un outil permettant de confronter les agrégats macroéconomiques des multinationales. Cela nous procure une image complète de l'activité macroéconomique de l'entreprise et des incohérences qui s'en dégagent. Notre tâche consiste à chercher ce qui se cache derrière les données. C'est un vrai travail de détective. »

Anneleen Casieris
« Notre tâche consiste à chercher ce qui se cache derrière les données. C'est un vrai travail de détective. »

Une nouvelle dynamique

Xavier : « Le travail s'effectue en coordination avec les autres LCU européennes, avec lesquelles nous partageons nos informations. Nous avons aussi des échanges avec les entreprises qui, soit dit en passant, n'ont aucune obligation légale de répondre à nos questions. Mais comme elles comprennent très bien l'impact potentiel de leurs chiffres sur les statistiques macroéconomiques, cela ne pose généralement pas de problème. »

Anneleen : « Nous cherchons à alléger leur charge administrative, mais bien évidemment, nous devons attendre les chiffres. Les entreprises soumettent leurs données, nous constatons des incohérences, nous les recontactons pour des ajustements … La LCU regroupe les questions et constitue un tampon entre les différentes entités de la Banque et l'entreprise. En pratique, chaque entreprise est suivie par un Account Manager. »

Xavier : « Ces démarches impliquent une bonne coordination avec nos collègues de la Data Collection Unit, qui sont en première ligne dans les contacts avec les entreprises. Il n'est pas question de déranger nos correspondants deux fois pour la même question ! Une fois les données validées, nous les transmettons aux autres entités de notre département, parmi lesquelles le service en charge de l'établissement des comptes nationaux. Notre intervention leur permet d'affiner leurs séries statistiques et de produire des agrégats de qualité. »

Xavier Deville
« Les multinationales comprennent l'impact potentiel de leurs chiffres sur les statistiques. »

Un outil performant

Xavier : « Nos données sont issues de sources multiples stockées en divers endroits – dans ou hors de la Banque – avec des applications et des moyens d'accès différents. Pour éviter des recherches manuelles de données – chronophages – et évoluer vers une plus grande uniformisation dans le traitement des chiffres, nous avons fait appel au Data Science Center de la Banque (nos experts dans les développements d'applications) qui nous a permis de développer un outil permettant une exploitation centralisée des données. Celui-ci nous procure une puissance de calcul applicable à des dizaines de milliers d'entreprises. Un beau support d'analyse, qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie EDM (Entreprise Data Management) de la Banque ! »

Anneleen : « Concrètement, cela revient, pour chaque multinationale, à comparer dans un tableau la production, la consommation intermédiaire, les exportations et les importations de biens et services, les investissements … On peut dès lors en dégager les incohérences que nous nous efforçons de résorber au mieux. »

Gestion des micro-données : objectif qualité

Au cours de l'année écoulée, le département Gestion des micro-données a poursuivi les travaux de centralisation et de réorganisation des collectes et validations des données fournies par des tiers dans le cadre de nos missions (statistiques, contrôle prudentiel, études, …).

Cette démarche, en droite ligne avec la stratégie « Data » de la Banque, vise la rationalisation, la standardisation et la normalisation des outils et procédures, notamment par le biais d'une informatisation accrue.

Département Gestion des micro-données

Le département **Gestion des micro-données** centralise la collecte et la validation de l'ensemble des données économiques et/ou financières effectuées par la Banque nationale de Belgique. Ce faisant, il facilite la tâche des déclarants en assurant le rôle d'interface unique. Une activité qu'il veille à assurer de manière à en minimiser les coûts tout en garantissant une qualité des données conforme aux besoins des utilisateurs.

Le département pilote également le programme stratégique *Enterprise Data Management* qui vise à garantir une organisation et un traitement moderne et efficient des données de l'ensemble la Banque afin d'en maximiser la qualité et la disponibilité.

Des dizaines de milliers de déclarants

De 2020, année de sa création, au 1er janvier 2023, le département Gestion des micro-données a vu son effectif passer de 0 à 173 travailleurs. Ceux-ci gèrent plus de 8 000 collectes, parfois composées de plusieurs rapports différents auprès de dizaines de milliers de déclarants, lesquels varient de la personne privée déclarant ponctuellement quelques données à des entreprises financières fournissant quotidiennement des données dans des volumes gigantesques.

Ces données alimentent de nombreux services de la Banque dont les plus connus du grand public sont la Centrale des crédits aux particuliers, la Centrale des bilans et le Point de contact central. Les plus grands volumes sont, quant à eux, destinés aux départements Statistique générale et Etudes, ainsi qu'aux services en charge du contrôle prudentiel.

De nombreux défis

La direction et le cadre de ces transformations sont donnés par l'*Enterprise Data Management* et le *Data Governance Office*, mis en place dans le cadre de la réflexion stratégique de la Banque.

Ce projet de transformations s'étendra sur plusieurs années car les défis d'intégration sont nombreux. D'abord pour le personnel provenant de différentes entités, et amené à collaborer dans un contexte totalement neuf, puis au niveau des applications, des protocoles et autres technologies informatiques.

L'année 2022 a été marquée par les efforts constants des équipes qui, dans un contexte toujours affecté par la crise du COVID-19, sont parvenues à digérer la croissance des activités tout en assurant la continuité du service aux clients. Des efforts de formation importants ont été entrepris sur base d'une définition des besoins individuels de chaque collaborateur.

Premiers succès

Plusieurs projets se sont concrétisés en 2022.

À l'attention du public

- Le déploiement d'un outil convivial d'enquêtes d'opinion basé sur un logiciel libre (open source).
- La mise en production d'une toute nouvelle application de collecte des bilans d'entreprises.
- Une nouvelle application pour la collecte des données de crédits aux entreprises.
- La possibilité pour les personnes physiques de consulter en ligne leurs données enregistrées dans le fichier du Point de contact central.

En matière de gouvernance des données

- La gouvernance des données a poursuivi son développement au sein des différents départements de la Banque, sous la direction d'un *Chief Data Officer*.

- Dans le cadre du programme *Enterprise Data Management*, une nouvelle architecture de données et d'informations a été établie et un certain nombre de politiques en termes de gestion de la qualité des données ont été définies puis mises en œuvre.

- Pour implémenter ces principes de gouvernance, des *Data Management Boards* ont été mis en place pour les différents domaines d'activité. Ceux-ci rendent compte à un *Data Governance Council* et assurent la cohérence entre les différentes initiatives liées aux données au sein de la Banque.

- Une *Data Academy* ainsi qu'une communication ciblée via un *Data Forum* ont été créées à l'attention du personnel, afin d'améliorer le niveau de maturité de la Banque en matière de données.

Objectifs 2023

Les intentions du département sont de poursuivre l'intégration et l'harmonisation des processus de collecte et de validation de données mais également d'amorcer une réflexion sur les stratégies et les outils de validation des données reçues. L'objectif sera de délivrer des produits de la plus haute qualité, tout en minimisant la charge administrative pour les entreprises.

« Délivrer des produits de la plus haute qualité, tout en minimisant la charge administrative pour les entreprises »

La Banque entend encore améliorer la qualité des données relatives à l'appréciation des évolutions conjoncturelles, ainsi que des données relatives aux investissements directs depuis et à l'étranger, en se focalisant sur les données des entreprises et des secteurs représentant un poids important dans l'économie nationale.

Enfin, dans le cadre de la gouvernance des données, les projets de mise en place d'un *Data Catalog* et d'un *Master Data Management* visent à faciliter l'accessibilité interne aux innombrables données disponibles à la Banque.

Des billets de qualité, **accessibles et acceptés de tous**

Un moyen de paiement accessible

Une étude récente de la Banque centrale européenne a montré que la part des transactions en espèces dans les paiements quotidiens des consommateurs demeure importante, même si elle est en diminution.

Alors que les transactions en espèces représentaient 58 % des paiements réalisés en Belgique en 2019, ce chiffre est tombé à 45 % en 2021. Dans ce contexte mouvant, la Banque nationale estime qu'il est important de s'assurer que les espèces restent un moyen de paiement accessible et accepté, au même titre que les moyens de paiement électronique. Chacun doit pouvoir utiliser le moyen de paiement de son choix.

La diminution des espèces dans nos paiements au quotidien met cependant la pression sur le secteur bancaire pour réduire les coûts du cash, notamment en fermant des agences bancaires ou en diminuant le nombre de distributeurs de billets. Deux projets ont ainsi récemment vu le jour :

- **Batopin** (Belgian ATM Optimisation Initiative), dont l'objectif est de mettre en place un réseau de distributeurs automatiques communs aux quatre plus grandes banques du pays.
- **Jofico** (Joint Financial Company) qui regroupe bpost et d'autres banques de plus petite taille, visant à procéder, conjointement et à moindre coût, à l'acquisition mais également à la gestion et à la maintenance des distributeurs des institutions concernées.

Service Cash

Le **service Cash** garantit l'approvisionnement en billets du pays par l'entremise des banques commerciales et des sociétés de transport de fonds, dont il vérifie et teste régulièrement les machines de traitement des billets. Il vérifie également la qualité des billets en circulation et s'assure que les contrefaçons et coupures souillées soient rapidement retirées. En investissant dans un nouveau Cash center à Zellik, la Banque se profile dans le groupe des banques centrales les plus performantes en termes de sécurité, de stockage, de technologie et de logistique.

45 %
des transactions en espèces en 2021

Pour analyser l'accessibilité aux espèces, la Banque nationale a élaboré un modèle dont les principaux indicateurs doivent évaluer dans quelle mesure une large partie de la population a accès à un distributeur à une distance suffisamment proche. Les résultats obtenus ont été communiqués aux instances politiques concernées à qui il revient, si nécessaire, de mettre en place un cadre garantissant l'accès aux espèces.

Un moyen de paiement accepté

Les espèces doivent rester accessibles, mais aussi acceptées. Faire en sorte que l'argent liquide soit accepté partout est un élément essentiel de nos systèmes de paiement et répond au statut de monnaie légale des espèces. Cela permet aux consommateurs de choisir librement leur mode de paiement et évite de léser les personnes qui n'ont pas accès aux paiements électroniques.

À cet égard, la Banque a contribué aux travaux du groupe ELTEG III (*Euro Legal Tender Expert Group*) de la Commission européenne dont l'objectif est de :

- Créer un forum de discussion entre la Commission, la BCE et les États membres, sur les questions relatives à l'acceptation et à la disponibilité de l'euro fiduciaire.
- Fournir à la Commission une analyse factuelle et une expertise juridique sur l'acceptation de l'euro fiduciaire comme moyen de paiement et sur la disponibilité de l'euro fiduciaire dans les États membres de la zone euro.
- D'assister la Commission dans l'évaluation d'une éventuelle initiative législative ou politique de l'UE sur le cours légal des billets et des pièces en euros.

Rationaliser le cycle des espèces

La Banque s'efforce de rationaliser le cycle des espèces. Elle met les billets en circulation par l'intermédiaire des banques et des sociétés de transports de fonds. Une grosse partie de la circulation est directement recyclée par des opérateurs privés selon des normes strictes édictées par la Banque centrale européenne et appliquées par la Banque nationale. Les billets qui ne sont pas recyclés par le privé reviennent aux guichets de la Banque et sont traités sur des machines équipées de détecteurs de haute technologie, spécifiques aux banques centrales, ce qui en fait les machines les plus efficaces et les plus performantes du marché.

Seuls les billets de bonne qualité sont réinjectés dans la circulation. Les autres sont détruits et remplacés par de nouvelles coupures.

Élargissement de la communauté Cash SSP

Cash SSP (Cash Single Shared Platform) est une plateforme globale pour le traitement des opérations de caisse, développée et hébergée par la Banque et par la Nederlandsche Bank.

Le 16 mai, la Lietuvos Bankas est devenue membre de Cash SSP en implémentant toutes les fonctionnalités de cette application logistique. Douze banques centrales se partagent dorénavant les frais de développement et d'hébergement de la plateforme.

CashSSP
a Single Shared Platform

Une banque centrale **au service de la société**

Vous trouverez davantage d'informations concernant les résultats des activités de la Banque sur les marchés financiers au chapitre 3. Nous mettons ici en exergue une activité moins connue de la Banque qui a reçu un nouveau mandat important au cours de l'année 2022.

La Banque nationale de Belgique gère un dépôt central de titres (Central Securities Depository) et, par ce service, soutient depuis plus de 30 ans l'Agence de la Dette dans le financement de la dette souveraine de la Belgique. Elle assiste également les collectivités locales et les entreprises privées qui émettent des titres pour couvrir leurs besoins de financement.

NextGenerationEU, un plan pour sortir plus forts de la pandémie

À l'été 2022, la Commission européenne a choisi la Banque comme partenaire de son plan NextGenerationEU. Dans un premier temps, il s'agit de lever quelque 800 milliards d'euros auprès d'investisseurs. Pour y parvenir, la Banque va émettre des titres sur le marché primaire par l'intermédiaire de Primary Dealers pour le compte de la Commission. Ces dealers distribueront ensuite les titres auprès d'autres banques et d'investisseurs finaux.

Département Marchés financiers

Il revient aux Marchés financiers la tâche d'assurer les missions opérationnelles fondamentales de la Banque en tant que banque centrale et membre de l'Eurosystème. Le département fournit ainsi une contribution essentielle aux deux missions de stabilité des prix et des systèmes de paiement efficaces. Département opérationnel bancaire, cette entité n'est ni un département d'étude, ni un département de contrôle. Elle dispose d'experts indépendants et ouverts d'esprit, pouvant participer à la préparation et à l'élaboration de la politique, tant à l'échelon national, au niveau de l'Eurosystème et sur le plan international, grâce à l'expérience des marchés, transactions et infrastructures.

La Banque soutiendra également le traitement des transactions de ces titres sur le marché secondaire pendant toute leur durée de vie. La Banque centrale européenne jouera le rôle de banque de paiement. Elle mettra également les comptes à la disposition de la Commission via le système Target. La Commission acheminera ensuite ces fonds vers les États membres qui les investiront finalement dans de nombreux programmes nationaux. Ceux-ci visent à relancer l'économie européenne et à sortir plus forts de la pandémie, en mettant l'accent sur les objectifs climatiques, l'inclusion et la poursuite de la digitalisation.

Pour l'instant, l'EU *Issuance Service* est encore au stade de projet et sera pleinement opérationnel à partir du second semestre 2023.

Une collaboration étendue

La collaboration entre la Commission européenne, la BCE et la Banque pour ce nouveau service d'émission a démarré peu de temps avant la guerre menée par la Russie en Ukraine. La Commission envisage désormais d'étendre le rôle joué par la Banque dans le cadre du NGEU à l'instrument d'assistance macrofinancière (Macro-Financial Assistance), qui peut être utilisé pour reconstruire les infrastructures en Ukraine. Mais aussi au plan RePowerEU qui vise à rendre l'Europe indépendante des combustibles fossiles russes.

Le 12 juillet 2022, Pierre Wunsch, Gouverneur de la Banque nationale, Johannes Hahn, Commissaire européen au Budget et à l'Administration, et Fabio Panetta, membre du directoire de la BCE, ont signé une lettre d'intention pour officialiser cette collaboration.

1.3

L'innovation est aussi inscrite **dans l'ADN** des fonctions de support

Un environnement numérique **moderne et sécurisé**

Département Informatique

Le **département Informatique** fournit aux diverses entités de la Banque les moyens – matériel, logiciels et services – nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Il contribue à la recherche et au développement d'outils de qualité, plus efficaces et permettant d'assurer une meilleure productivité. Il veille en permanence à réduire les risques liés aux menaces croissantes en matière de cybercriminalité et d'atteinte à la confidentialité des données privées ou professionnelles.

Les réalisations du **département Informatique** s'inscrivent dans la stratégie de la Banque visant à déployer de nouvelles technologies, avec un accent particulier sur les nouvelles compétences informatiques et l'adoption du numérique par les membres du personnel.

L'une des priorités du département Informatique consiste à offrir à tous les collaborateurs de la Banque un environnement de travail numérique moderne et sécurisé. Lors de l'exercice écoulé, ce souci s'est notamment traduit par des investissements visant à faciliter le travail hybride entre la Banque et d'autres sites (notamment le domicile),

et la possibilité de recourir à l'identification biométrique pour se connecter. Autant de dispositions qui représentent un plus tant en matière de facilité d'usage que de sécurité.

Avec la Banque centrale européenne

Le département IT collabore à divers projets de la BCE, dont une étude préliminaire et un prototype de la BCE, en vue du développement d'un euro numérique.

Nos informaticiens travaillent également à développer des outils de travail en équipes conjointes, de gestion d'agenda et de planification, pour les collègues collaborant avec la BCE.

Certains d'entre eux ont ainsi activement contribué, au sein d'une équipe européenne, au développement d'un laboratoire virtuel pour le Mécanisme de Surveillance Unique (MSU), une initiative qui a été couronnée par le « *Cloud Innovation Award* » du Central Banking Institute.

Dans le cloud

Hormis dans le cadre de certaines applications critiques, la Banque migre progressivement des données vers le cloud. Une solution technologique qui présente de nombreux avantages, notamment :

- La possibilité pour les utilisateurs des différents services d'automatiser certaines tâches eux-mêmes dans le cloud, au sein d'une architecture sécurisée et moyennant l'aval du département Informatique. Les tâches répétitives liées au traitement de rapports ont ainsi déjà été automatisées, tout comme la gestion de la collection d'art, qui a été transposée en ligne.

- Le cloud BNB comprend également un espace « Innovation » où il est possible de tester rapidement de nouveaux concepts, sans compromettre la disponibilité des applications existantes, comme ce fut le cas, au cours de l'année écoulée, pour divers tests en matière d'intelligence artificielle et de machine learning.

- La plateforme de données en cours de développement vise à soutenir la stratégie EDM (*Enterprise Data Management*) de la Banque au travers de solutions informatiques adaptées. Une première partie des données a déjà été déplacée vers un environnement hautement évolutif, où de nouveaux outils de Business Intelligence et de data science sont également disponibles. Cette tendance se poursuivra en 2023.

D'autres réalisations en 2022

- La migration d'un centre de données – hébergeant, entre autres, les applications critiques des marchés financiers – a permis d'adopter une nouvelle technologie moins énergivore.

- Renouvelée en 2022, l'application de la Centrale des bilans propose des outils plus performants aux quelque 500 000 entreprises et ASBL tenues de déposer leurs comptes annuels auprès de la Banque, qui les met ensuite à disposition du public. Dans cette nouvelle application, l'avis de dépôt des comptes annuels est remis dans la boîte électronique officielle des déposants, ce qui représente une importante économie de papier.

- Un portail dédié à la surveillance, qui représente un important progrès pour les entreprises sous surveillance prudentielle. Cet outil – inscrit dans un programme de renouvellement des outils de supervision – propose un suivi plus simple et plus efficace auprès du superviseur.

Les risques informatiques : une question d'avenir

L'une des tâches essentielles du département IT consiste à assurer la gestion des risques informatiques. En 2022, une attention particulière a ainsi été accordée aux risques cyber découlant notamment de la guerre menée par la Russie en Ukraine. Vu l'augmentation des risques de cette nature à l'échelle mondiale, la question de la sécurité informatique ne fera que gagner en importance au sein de la Banque dans les années à venir.

« L'une des priorités du département Informatique consiste à ***offrir à tous les collaborateurs de la Banque un environnement de travail numérique moderne et sécurisé »***

MISSION :

Inspirer les femmes dans le secteur technologique belge

« LES FEMMES PEUVENT ENCORE PLUS RÉVÉLER LEURS TALENTS ! »

AN SWALENS / CHEFFE DU DÉPARTEMENT INFORMATIQUE

Notre cheffe du département Informatique a été nominée dans la nouvelle liste des 50 femmes les plus inspirantes dans le domaine de la technologie. *InspiringFifty* est une organisation sans but lucratif, qui œuvre pour accroître la présence de femmes à des postes de manager dans le secteur de la technologie.

An : « Je considère ce prix comme une reconnaissance. La liste est très diversifiée. Lors de la remise des prix, je suis par exemple retombée sur une ancienne camarade d'études. Elle a suivi un parcours tout à fait différent, mais je constate en fin de compte que nous relevons les mêmes défis. »

Plus de femmes dans le secteur de la technologie

« C'est surtout ma passion pour l'IT qui me guide dans mon travail. Mais je trouve qu'il est essentiel de contribuer à donner plus de place aux femmes dans le secteur de l'informatique. C'est un fil rouge qui oriente ma carrière, tout comme cette passion avec laquelle je me mets au travail chaque jour. J'en tire une grande satisfaction ! »

Une passion pour l'IT

« Je suis ingénieure civile électronique de formation, mais la technologie en tant que telle m'intéresse peu, contrairement aux solutions qu'elle offre ! La technologie permet de mettre en place des choses utiles à la société. Ses effets sont tangibles. À la Banque, ces deux éléments se complètent harmonieusement : trouver des solutions IT qui nous permettent de continuer d'aider la société dans son ensemble. Et ça, c'est quand même formidable ! »

Davantage d'opportunités pour les femmes

« Durant mes études, il y avait peu de femmes dans l'amphithéâtre et cela n'a pas vraiment évolué depuis toutes ces années. C'est regrettable, car tout commence évidemment là. L'univers de l'IT est encore largement masculin. Nombreuses sont les personnes à toujours limiter exclusivement l'IT à un nerd isolé derrière son grand écran alors qu'il est aujourd'hui question de chercher des solutions dans un esprit collaboratif et créatif. »

« Vu l'importance de la technologie aujourd'hui, il est évident que nous devons attirer davantage de femmes »

Une femme dans le monde de l'informatique

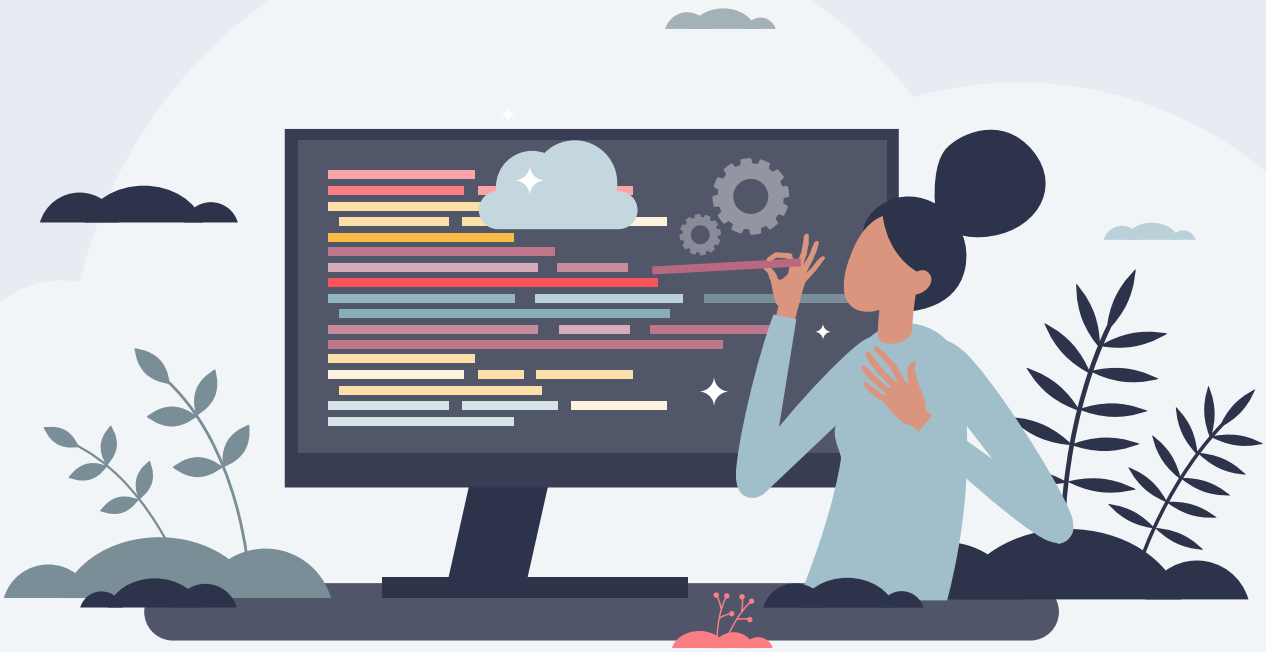
« Bien sûr, ça n'a pas toujours été facile. À mes débuts, je n'avais aucune expérience et j'étais entourée d'experts. Mais au fil du temps, je me suis rendu compte que j'apportais une valeur ajoutée grâce à mes points de vue singuliers. Les personnes férues de technologie se lancent directement dans la recherche d'une solution technologique attrayante. De mon côté, je me suis plus rapidement demandé : « Les utilisateurs en auront-ils vraiment besoin, que veulent-ils réellement ? »

Comment le secteur de l'informatique peut-il attirer davantage de jeunes femmes ?

« Nous devons mettre davantage l'accent sur les effets positifs et à large échelle des technologies dans notre société. Le niveau de langue que nous utilisons pour expliquer les possibilités qu'offre l'IT doit également être plus accessible au grand public. L'informatique fait partie intégrante de chaque fonction, y compris à la Banque. Sans elle, nous ne pourrions plus travailler de manière efficace et innovante. Vous arrive-t-il d'y penser ? Vu l'importance de la technologie aujourd'hui, il est évident que nous devons attirer davantage de femmes. »

Quels conseils voudriez-vous donner aux jeunes femmes travaillant dans le secteur de l'IT ?

« Il est important de d'abord découvrir vos talents et de les développer pleinement par la suite. Osez vous montrer, prenez des initiatives, soyez ouvertes à de nouvelles expériences et accrochez-vous en cas de difficulté. Le bon côté de l'informatique est que vos efforts entraînent des résultats tangibles. Osez vous lancer ! »



« Aujourd'hui, l'IT consiste à chercher des solutions de manière créative et collaborative »

MISSION :

Être l'intermédiaire entre le département informatique et ses clients dans les différentes unités d'affaires de la Banque

« ON M'A FAIT CONFIANCE ! »

ALEXANDRA SELTEN / SERVICES CLIENTS IT

Venue d'Europe de l'Est, Alexandra a découvert la Banque dans le cadre d'un parrainage pour l'emploi.

Pas évident de s'insérer dans le marché du travail quand on vient d'un autre pays et d'une autre culture ! Pourtant, Alexandra ne manquait pas d'atouts : un master en traduction et relations publiques, et un master en droit européen de l'université de Bordeaux IV (antenne de Minsk – cursus suivi en français). Elle s'est tournée vers l'informatique pendant ses études, contribuant notamment à la création d'une start-up, avant de travailler dans une société de Services IT. En dépit de ces expériences solides, Alexandra s'est retrouvée à la case départ à son arrivée en Belgique en 2019.

DUO for a JOB

« J'ai vite compris qu'il ne serait pas simple de m'insérer dans un marché du travail dont je ne connaissais pas les codes et, qui plus est, était chamboulé par la crise sanitaire. Durant neuf mois, j'ai suivi des formations : néerlandais, Agile fundamental (gestion d'équipes IT) … Ma chance s'est présentée lorsque j'ai découvert le projet DUO for a JOB, auquel la Banque participe.

Il s'agit d'une ASBL qui met en contact des jeunes issus de l'immigration avec des mentors, issus d'entreprises, dans le but de leur mettre pied à l'étrier sur le marché du travail belge. En l'occurrence, mon mentor était le précédent chef du département Informatique de la Banque. Ses conseils m'ont ouvert le marché du travail belge, et plus particulièrement celui de la Banque.

La première chose que j'ai apprise, c'est la rédaction d'une lettre de motivation : dans ma patrie, cela n'existe pas ! Là-bas, un CV se résume à un inventaire de diplômes et d'emplois précédemment occupés. De même, on ne vous posera jamais de question sur votre personnalité lors d'un entretien d'embauche. Je n'étais pas prête à cela. Autant dire que, malgré un entraînement intensif, j'avais franchement le trac le jour de mon premier entretien ! »

Le pied à l'étrier

« Ce premier entretien, inscrit dans le programme de Duo for a JOB, a débouché sur un stage de six mois au sein du département Informatique de la Banque. Mon mentor m'avait mise en contact avec le service dans lequel je travaille encore aujourd'hui et qui m'a fait confiance.

Dès mon arrivée, j'ai été très bien encadrée. Même s'ils avaient beaucoup de travail, mes collègues étaient toujours disponibles pour me donner des explications. Je me suis vite habituée à une autre différence culturelle, par rapport à mon pays d'origine : ici, tout le monde se tutoie. La plupart des gens sont souriants et amicaux. Ils viennent me parler spontanément, comme si on se connaissait depuis longtemps.

Au final, donc, tout s'est très bien passé. La preuve, je suis toujours là (rires) ! À la fin de mon stage, j'ai obtenu un contrat temporaire, en attendant le graal : un CDI que j'ai décroché en janvier 2022, à l'issue d'une procédure de sélection que j'ai présentée comme tout candidat à un job à la Banque nationale. »

Ajoutons encore que, d'origine russophone, Alexandra n'est pas restée inactive, jouant les interprètes lorsque la Banque a décidé, au printemps 2022, d'héberger des réfugiés ukrainiens dans son guesthouse !

« Dès mon arrivée, j'ai été très bien encadrée. Même s'ils avaient beaucoup de travail, mes collègues étaient toujours disponibles pour me donner des explications. »

Moderniser la **communication** et améliorer la **coordination**

L'importance des relations externes

Dans le cadre de la Stratégie 2025 de la Banque, le département Secrétariat général gère plusieurs projets stratégiques.

Il coordonne ainsi, par exemple, les efforts de la Banque en matière de CSR et le reporting en la matière. En 2022, les initiatives de mécénat ont été réorientées au terme d'un examen approfondi, afin qu'elles correspondent mieux à la nouvelle vision que la Banque souhaite mettre en avant. La mise en œuvre de cette nouvelle approche stratégique, lancée en 2021, s'est poursuivie en 2022. Outre la définition des priorités CSR, la communication dans ce domaine fait aussi l'objet d'une attention accrue. Le chapitre qui y est consacré dans le Rapport d'entreprise passe en revue tout ce qu'il faut savoir sur la manière dont notre institution remplit son rôle sociétal et aborde des sujets tels que la diversité et l'inclusion.

Département Secrétariat général

Le **département du Secrétariat général** assure un support transversal à l'ensemble des départements, services et organes de la Banque en matière de gestion, de coordination, de relations internationales, de CSR, d'affaires publiques, de communication et de relations publiques.

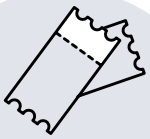
Par ailleurs, le Secrétariat général a lancé en 2022 une nouvelle stratégie pour les affaires publiques axée, d'une part, sur le Parlement fédéral (auditions et questions parlementaires) et les diverses administrations publiques fédérales, et d'autre part, sur le monde universitaire.

Le service Secrétariat

Le service Secrétariat soutient le fonctionnement des divers organes de gestion de la Banque, comme le Conseil de régence et le Comité de direction. Il organise aussi l'assemblée générale annuelle, qui s'est déroulée en présentiel pour la première fois depuis la pandémie de COVID-19 en 2022.

Le service est également responsable du complexe Auditorium et du Musée de la Banque. En 2022, de nombreux efforts ont été déployés pour équiper l'Auditorium de technologies audiovisuelles permettant la tenue de réunions hybrides.

Le Musée de la Banque, qui mise sur l'interactivité, a accueilli 25 354 visiteurs en 2022. Il a organisé plusieurs événements thématiques durant l'année et a une nouvelle fois participé avec succès à la Museum Night Fever.



25 354
visiteurs
au musée

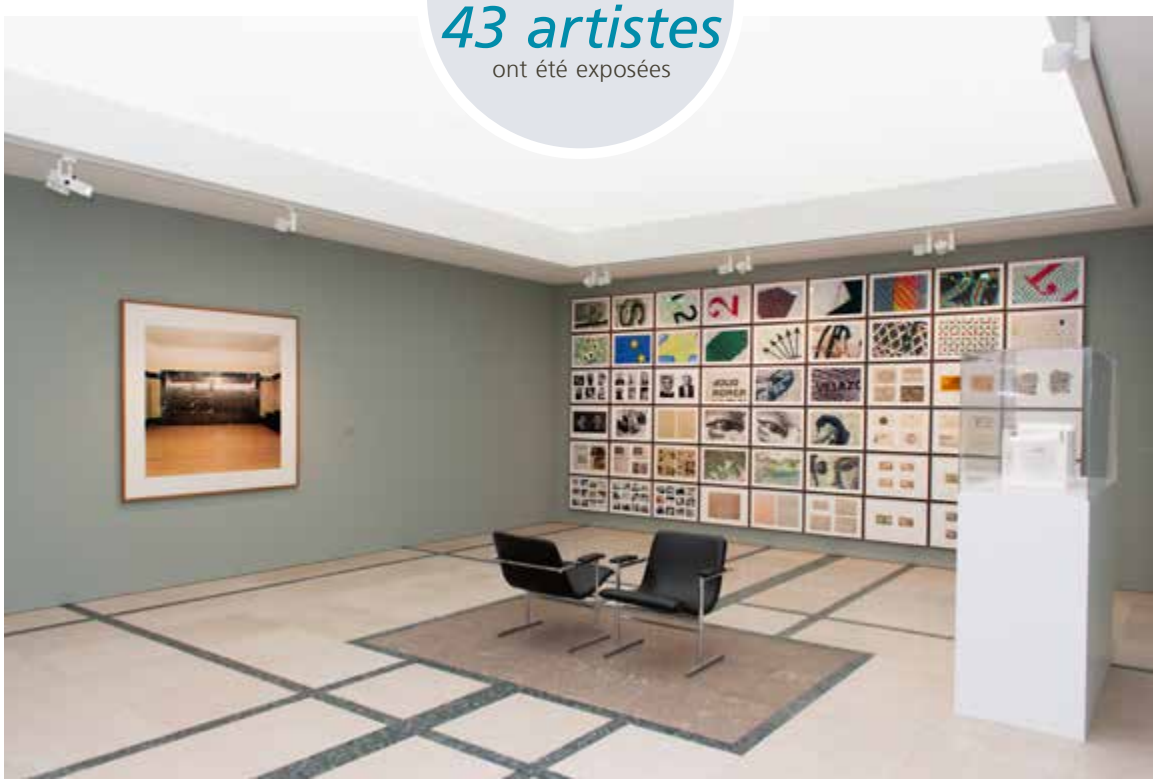
Paperless

L'un des principaux projets du service Secrétariat est le programme « Paperless », qui vise à réduire radicalement la quantité de papier utilisée. Cet objectif nécessite, d'une part, d'encourager une évolution de la culture de travail au sein de la Banque, et d'autre part, de fournir des solutions numériques dans une multitude de domaines, comme l'archivage, les signatures électroniques, etc. Le projet s'étale sur plusieurs années et requiert une coopération transversale intensive avec presque tous les départements et services de la Banque.

Collection d'art

Enfin, le service Secrétariat gère également la collection d'art de la Banque, qui a acquis plus de 2 000 œuvres depuis sa création en 1972. En 2022, la Banque a une nouvelle fois réalisé son ambition de partager ce patrimoine artistique avec un public intéressé. Après le succès rencontré en 2019 par une première exposition en collaboration avec la Bundesbank, l'expérience a été renouvelée l'an dernier avec cette fois un dialogue

Les œuvres de
43 artistes
ont été exposées



L'exposition « (un)common values » a présenté des oeuvres issues des collections du Banco de España et de la Banque nationale de Belgique.

entre la collection du Banco de España et celle de la Banque nationale.

Durant l'été, 5 662 visiteurs ont franchi les portes de la majestueuse salle des guichets en style moderniste de la Banque pour admirer les œuvres de 43 artistes. L'exposition baptisée « *(un)*common values » a exploré la manière dont les œuvres d'art illustrent les changements de la société, font écho aux perceptions des différentes générations et reflètent le monde kaléidoscopique dans lequel nous vivons. L'organisation et la promotion de l'événement étaient le fruit d'un partenariat avec l'ambassade d'Espagne en Belgique, l'Instituto Cervantes Bruselas et Visit.Brussels.

Le service Coordination internationale et Eurosystème

Après une longue interruption en raison des restrictions liées au COVID-19, des réunions internationales importantes se sont à nouveau tenues en présentiel ou sous forme hybride en 2022. Cela a permis à la Banque d'entretenir ses contacts formels et informels et d'étendre son réseau.

Outre la coordination avec la BCE, le MSU et les autres institutions internationales auxquelles la Banque participe directement ou indirectement (FMI, BRI, CE/Représentation permanente de la Belgique, etc.), le service Coordination internationale et Eurosystème se charge également de la coopération internationale bilatérale.

En 2022, bon nombre d'activités ont été placées sous le signe de la guerre menée par la Russie en Ukraine. De plus amples informations à ce sujet sont fournies dans le chapitre du présent Rapport consacré à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Par ailleurs, le service Coordination internationale et Eurosystème a été étroitement associé en 2022 au programme pour les Balkans occidentaux de la Commission européenne, qui consiste en une collaboration technique avec les banques centrales de six pays candidats (Monténégro, Macédoine du Nord, Bosnie-Herzégovine, Serbie, Kosovo et Albanie). Sous la coordination du service, plusieurs départements de la Banque ont participé à des formations et à des séminaires organisés pour des représentants de ces six banques. Cette coopération technique a débuté en 2019. En 2022, la CE a décidé de lancer un programme de suivi qui se prolongera jusqu'en 2025.

Enfin, le service a organisé au nom de la Banque une conférence en ligne largement saluée à l'intention de la constituante mixte de la Belgique et des Pays-Bas au FMI sur le thème suivant : « L'après-COVID-19 et les tensions géopolitiques : la nouvelle réalité macroéconomique ».

Le siège de la Banque centrale européenne à Francfort.

Le service Communication

En 2022, le service Communication a poursuivi sans relâche son ambition de rendre la Banque plus accessible aux médias et au grand public.

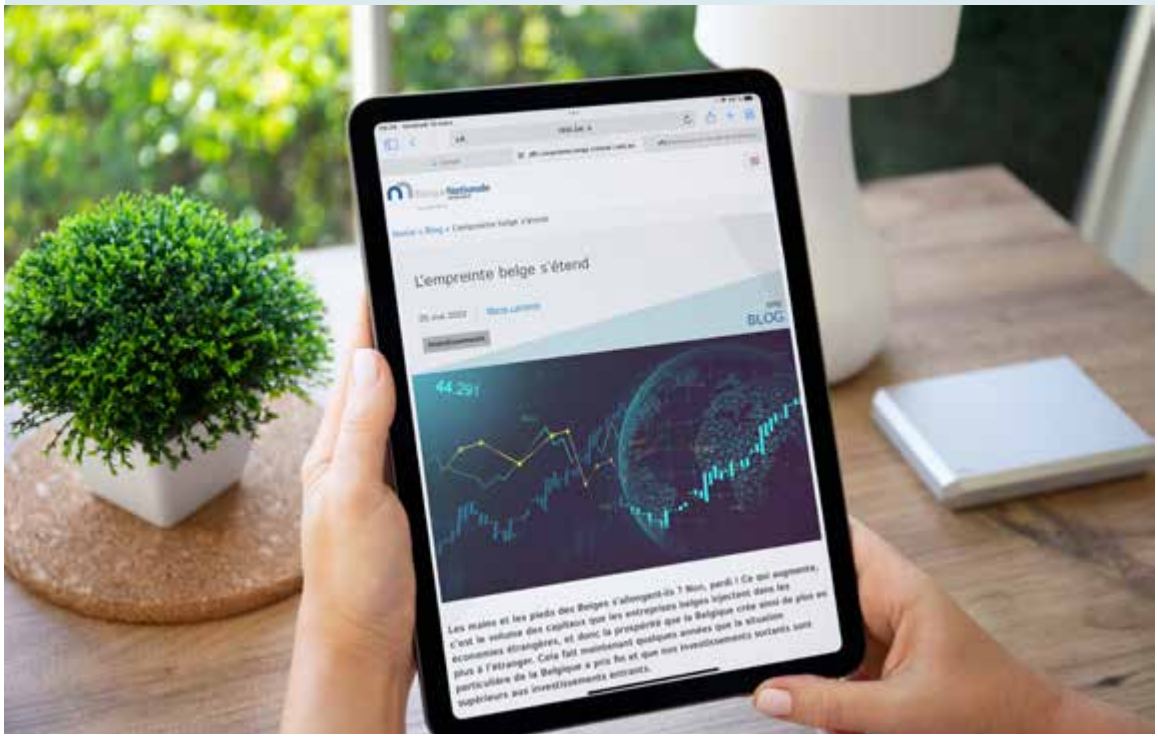
Dans ce contexte, le service Communication s'est engagé dans de nombreux chantiers : développement des canaux de médias sociaux de la Banque, production de vidéos, lancement d'un site internet accessible et entièrement remanié, amélioration de l'accessibilité linguistique et de la lisibilité des publications, et organisation d'événements passionnants qui soutiennent et font connaître les travaux des différents services de la Banque. L'image de l'institution et la diversité font l'objet d'une attention toute particulière à cet égard.

Si certains projets s'étalent sur plusieurs années (p. ex. le nouveau site internet, dont le développement est en cours), d'autres initiatives lancées dans le cadre de la stratégie de communication sont déjà visibles.

Blog de la Banque

19
articles publiés sur le blog

Le nouveau blog de la Banque a ainsi atteint sa vitesse de croisière en 2022. Celui-ci vise à communiquer de manière plus fluide et plus percutante sur les domaines d'action de la Banque. Au total, 19 articles rédigés dans un style accessible ont été publiés sur des sujets aussi divers que variés : la liste noire de la Banque, l'incidence potentielle de la guerre sur la stabilité financière, les prix de l'énergie et l'inflation, le capital que les firmes belges injectent dans des entreprises étrangères, les tests *fit & proper* pour les administrateurs, le télétravail et ses conséquences pour les femmes, l'adhésion de la Croatie à la zone euro, les tests de résistance climatique, etc. Un an après son lancement, ce nouveau canal de communication affiche un bilan positif : chaque article a été lu environ 1 000 fois et certains thèmes ont bénéficié d'une couverture médiatique.



Les réseaux sociaux et la vidéo

Le nombre d'abonnés aux réseaux sociaux de la Banque sur Twitter et LinkedIn continue également d'augmenter chaque mois. Dans la mesure où la communication écrite classique perd du terrain par rapport aux canaux de diffusion audiovisuels, la Banque se doit de miser aussi sur la vidéo. C'est pourquoi le service Communication illustre de plus en plus souvent les études et les articles publiés par des séquences vidéos dans lesquelles les experts commentent leurs travaux. À la fin de 2022, un studio à fond vert a été inauguré afin de produire des webinaires et des vidéos dans un environnement plus professionnel.

Relations avec les parties prenantes

Outre le développement de sa communication numérique et audiovisuelle, la Banque continue de mettre sur pied des conférences, des débats et des présentations en présentiel. Tout au long de l'année, la division Relations économiques a organisé une centaine d'événements en gestion directe ou à l'appui du Forum financier belge. Au premier semestre, ceux-ci se sont encore régulièrement déroulés en ligne en raison des restrictions liées au COVID-19, mais ils se sont à nouveau tenus en présentiel ou sous forme hybride à partir du printemps.

Le point d'orgue de l'année a sans aucun doute été la conférence organisée pour le 10e anniversaire de l'arrivée du contrôle prudentiel à la Banque, qui a attiré un large public. Par ailleurs, des événements en présentiel au cours desquels des membres du Comité de direction ont commenté les projections économiques de la Banque ont eu lieu en juin dans toutes les provinces du pays.

Le directeur Dechaene à l'occasion du 10e anniversaire de l'arrivée du contrôle prudentiel.

Un autre événement important s'est tenu dans les Cantons de l'Est. Pendant une journée, le gouverneur a rencontré des membres du gouvernement de la Communauté germanophone et des parlementaires à Eupen. Il s'est également entretenu avec des représentants des entreprises, qui ont évoqué certains enjeux très spécifiques à cette région frontalière. Dans le Limbourg, l'allocution donnée par le gouverneur à l'UHasselt pour l'ouverture de l'année académique a retenu l'attention. La division Relations économiques a du reste organisé de nombreux événements ciblant les étudiants des hautes écoles et des universités en 2022.

Médias belges

La Banque a publié chaque semaine plusieurs communiqués de presse sur ses nombreuses activités. Elle a en outre organisé des conférences de presse très suivies pour présenter son rapport annuel, son rapport sur la stabilité financière, ses projections économiques et certaines de ses études. La rencontre avec la presse qui s'est tenue à la Banque à l'occasion de la visite du FMI (officiellement dénommée « consultation du FMI au titre de l'Article IV ») a aussi largement mobilisé l'attention des médias nationaux.

Le service de presse de la Banque a traité quotidiennement des questions de journalistes belges, notamment sur les répercussions de l'invasion russe en Ukraine, les perspectives économiques et l'accélération de l'inflation. Les experts de la Banque ont aussi échangé avec la presse nationale sur bien d'autres thèmes, comme les évolutions sur les marchés du travail et du logement, le taux d'épargne des Belges, les échanges commerciaux, les paiements en espèces, les développements en matière de statistiques, les mauvais payeurs, la stabilité financière et la surveillance bancaire.

Le gouverneur a accordé des interviews à tous les grands titres de la presse écrite et a participé à plusieurs reprises aux émissions-débats du dimanche et à des magazines d'actualité.

Médias internationaux

En 2022, les médias internationaux ont continué de s'intéresser de près aux activités de la Banque. Ils ont ainsi envoyé de multiples questions concernant, par exemple, le contrôle de SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Communication) exercé par la Banque, à la suite de l'invasion russe en Ukraine et des sanctions adoptées dans ce cadre. Le gouverneur s'est adressé à de nombreuses chaînes d'information internationales à l'occasion de la réunion de printemps et de l'assemblée annuelle du FMI ainsi qu'au moment du forum de la BCE à Sintra. Tout au long de l'année, des acteurs de la presse tels Reuters, Reuters TV, Bloomberg, Bloomberg TV, CNBC, le New York Times, De Volkskrant, Börsen-Zeitung ainsi qu'une foule de médias spécialisés ont régulièrement cherché à connaître l'avis du gouverneur sur la politique monétaire et le climat économique. Les interviews qu'il a données ont aussi été abondamment relayées sur Twitter dans le monde entier.

Sous le signe du **changement**

Sécurité psychologique, gestion du travail hybride et mise en œuvre du changement figurent parmi les principaux chantiers des **Ressources humaines**, qui ont également reçu une belle reconnaissance de leurs efforts avec un bond en avant au classement Randstad des entreprises les plus attractives.

La sécurité psychologique

La sécurité psychologique signifie pouvoir partager des idées, poser des questions, exprimer des doutes et signaler des erreurs sans être jugé. La recherche a montré le caractère déterminant de cette dimension dans la performance des équipes. Quand les employés se sentent psychologiquement en sécurité, une équipe est plus à même de trouver des solutions aux défis complexes auxquels elle se trouve confrontée de plus en plus fréquemment dans un monde en mode VUCA (« *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity* »). Ce faisant, ses membres sont mieux à même de faire face au changement, sont plus créatifs et davantage tournés vers l'innovation. De plus, la sécurité psychologique permet de mettre en place un cadre de travail agréable, essentiel à la création d'un environnement positif, où chacun collabore dans une atmosphère de respect et de confiance. Cette sécurité permet également de créer un dialogue ouvert, propice à l'émergence d'idées nouvelles qui permettront à la Banque de continuer à jouer un rôle pertinent et de premier plan dans la société.

Mesurer

Avec le COVID-19, le travail à distance s'est largement développé, avec pour corollaire qu'il est plus compliqué de suivre les tâches d'un collaborateur, d'échanger des points de vue et de travailler à une dynamique de groupe.

L'évaluation de la sécurité psychologique d'un groupe peut s'envisager en demandant à chacun dans quelle mesure il est convaincu qu'en cas d'erreur, il n'en subirait pas les conséquences directes.

Les Ressources humaines ont mené une enquête en ce sens auprès de l'ensemble du personnel, recueillant un taux de réponses – anonymes – de 54 %. Les résultats varient de bon, à très bon.

Département Ressources humaines

Le département **Ressources humaines** se compose de deux entités. L'une – administration salariale et sociale – en charge de la gestion des contrats, des rémunérations et des avantages sociaux. L'autre – Gestion des ressources humaines – en charge de la gestion des compétences, du recrutement, de l'intégration des nouveaux travailleurs et du développement des talents.

Dialoguer

Les managers ont bénéficié d'un webinaire, accompagné d'un manuel, pour débattre des résultats de l'enquête au sein de leur entité.

Leurs collaborateurs ont tous eu l'occasion de s'exprimer pour formuler des propositions et lancer des initiatives.

Même si les managers ont un rôle important à jouer dans la création d'un environnement psychologiquement sûr, cette responsabilité ressort également à tous les membres de l'équipe.

Le travail hybride

La dernière flambée de COVID-19 a eu pour effet l'implémentation d'un régime de travail hybride, permettant de travailler mi-temps à la Banque, mi-temps à domicile. Les statistiques relatives au télétravail montrent que la plupart des employés recourent largement à cette mesure.

Cette politique a été évaluée après six mois au moyen d'une enquête, suivie par des groupes de discussion. L'évaluation a porté sur des sujets tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les réunions hybrides, l'inclusion, la déconnexion, la cohésion sociale, la formation des nouveaux collègues, etc. Les conclusions sont attendues pour le début de l'année 2023.

La mise en œuvre du changement

Le changement est la seule constante, dit un dicton. Or la Banque vit des changements dans de nombreux domaines (cf. Stratégie 2025). Ce n'est donc pas un hasard si la « capacité de mettre en œuvre le changement » figure parmi ses 12 chantiers stratégiques. Ce faisant, elle vise quatre objectifs : mieux gérer les résistances au changement, augmenter le retour sur investissement lié aux personnes, rehausser les chances de réussite des projets et favoriser une culture ouverte au changement.

Mais si les gens n'adaptent pas leur façon de travailler, les chances de réussite d'un processus de changement sont plutôt minces. Un bon accompagnement de la gestion du changement multiplie par 6 les chances de réussite ! Actuellement, cette démarche est encore trop souvent réactive et intuitive. Si l'on

« Quand les employés se sentent psychologiquement en sécurité, une équipe est mieux à même de trouver des solutions aux défis complexes auxquels elle se trouve confrontée »

implique davantage le personnel dans le processus, et si on le fait plus vite, il y sera mieux préparé et les chances de réussite augmenteront.

Un centre de compétence en matière de changement a été mis sur pied au sein du service Gestion des ressources humaines, en coopération avec le service Enterprise Project Management Office – EPMO. Le but est de favoriser la réussite des projets par le recours à une méthodologie commune, des procédures et des outils uniformes, des rôles et des responsabilités clairs pour tout un chacun.

Des formations seront également proposées à l'avenir aux sponsors, aux chefs de projet, aux cadres et au personnel. L'expertise et l'expérience de toutes les parties prenantes seront ensuite rassemblées et partagées au sein d'une « change community ».

Une enquête programmée en 2023 permettra de dégager un aperçu de la capacité de changement prévue et des initiatives nécessaires pour favoriser le changement de culture.

Le sixième employeur le plus attractif

La Banque a poursuivi ses efforts afin de promouvoir son attractivité en tant qu'employeur au cours de l'année écoulée. Le nombre de recrutements, dans un marché du travail tendu, ainsi que les résultats de l'étude de Randstad sur la marque employeur, prouvent que ces efforts portent leurs fruits.

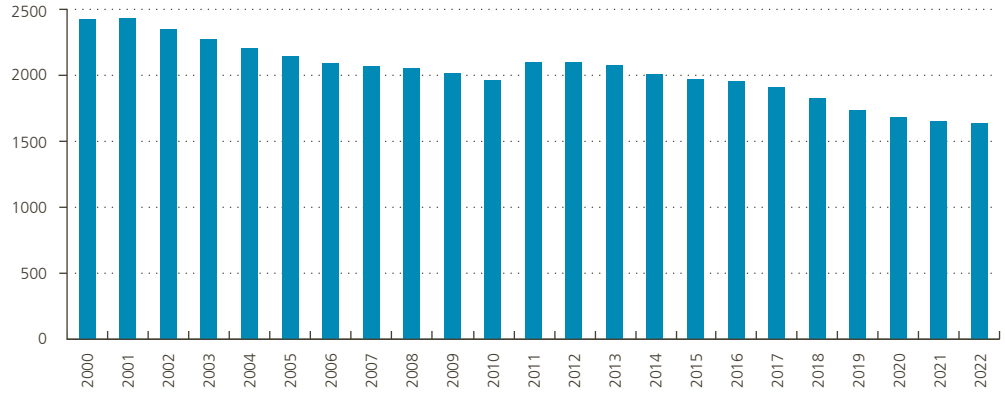
L'enquête de Randstad mesure l'image des entreprises privées de plus de 1 000 salariés en Belgique, soit 185 entreprises en 2022. Avec un échantillon de plus de 12 685 personnes interrogées, elle est représentative de la population de 18 à 65 ans. Le but était d'évaluer si les répondants connaissent l'entreprise et s'ils aimeraient ou non y travailler. L'étude se concentre également sur ce qui rend une entreprise attrayante, à l'aune de 16 « drivers ».

La Banque se hisse dans le top 3, tant pour le critère « équilibre entre vie privée et vie professionnelle » que pour la « sécurité de l'emploi ». Au classement général, elle passe de la 16e place en 2021, à une belle 6e place en 2022. Un résultat dont elle peut être fière !

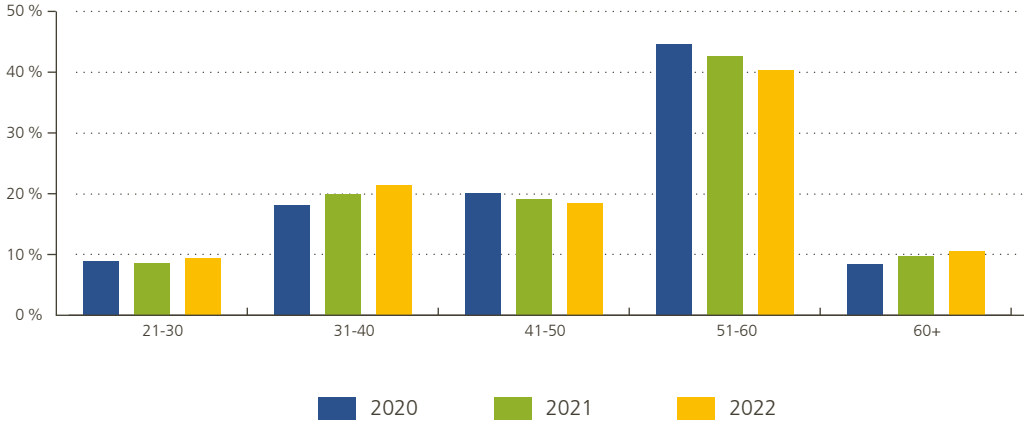
Le personnel en chiffres

L'évolution de l'effectif du personnel a poursuivi sa tendance à la baisse. Il passe de 1 651 équivalents temps plein, fin 2021 à 1 638 équivalents temps plein, fin 2022. Cette tendance devrait toutefois être moins prononcée dans les années à venir.

Évolution de l'effectif du personnel de la Banque
(nombre d'ETP par an)



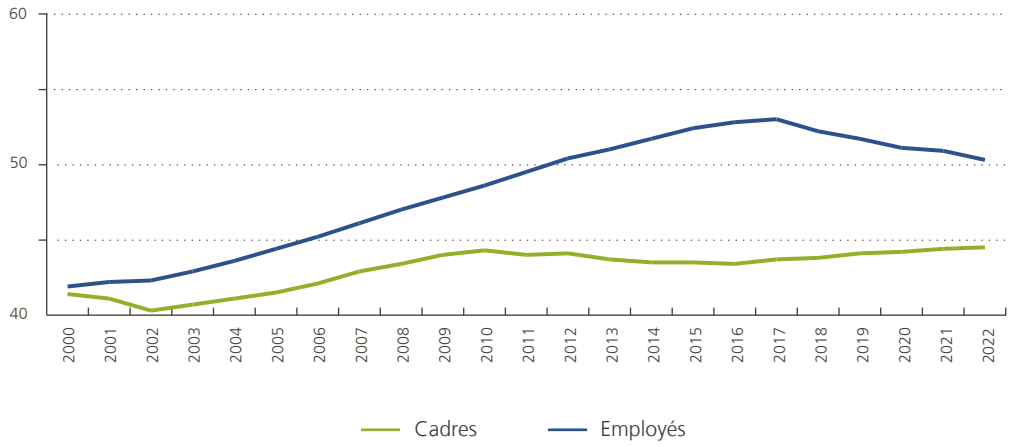
Répartition du personnel par tranche d'âge



La moitié de l'effectif est âgé de plus de 50 ans. La pyramide d'âge du personnel reflètera durant quelques années encore les suites d'une longue période de gel du recrutement. Les recrutements de ces dernières années corrigent très progressivement ce déséquilibre.

Les effets d'un plan de retraite anticipée pour les employés sont encore perceptibles dans la tranche des 51-60 ans. L'effectif des employés affiche depuis 2018 une baisse de l'âge moyen en raison d'un plan de départ anticipé dont les effets se feront sentir jusqu'en 2023, avec le départ des derniers bénéficiaires.

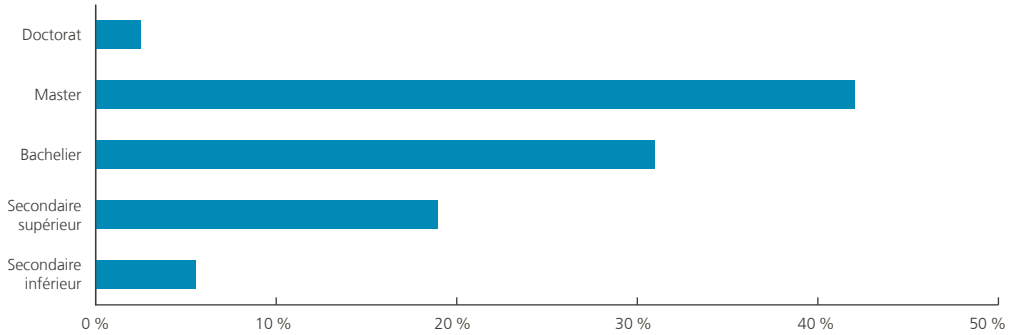
Évolution de l'âge moyen des membres du personnel



Les recrutements

En 2022, il a été procédé à 101 recrutements à durée indéterminée. La Banque vise des profils hautement qualifiés. La grande majorité du personnel est diplômée de l'enseignement supérieur. 44 % ont au minimum un master.

Niveau d'éducation du personnel en 2022



MISSION :
Recrutement

« TOUT LE MONDE A SA CHANCE ! »

ENI KORÇA / TALENT ACQUISITION

Eni vient d'Albanie et travaille aux Ressources humaines depuis 2020. Depuis trois ans, elle met ses talents au service du recrutement, afin de convaincre ceux qui, comme elle, n'ont pas de formation spécifique en économie, que cela n'est pas une condition sine qua non pour rejoindre les rangs de la Banque nationale.

Eni : « Ne croyez pas que la Banque nationale, ce n'est pas pour vous ! On y retrouve de multiples talents : des économistes, bien entendu, mais pas seulement. La Banque a besoin aussi de juristes, d'informaticiens, de graphistes, de statisticiens, de comptables, de personnel administratif, de communicateurs, d'experts en ressources humaines, de personnel technique, d'agents de sécurité, … L'essentiel, c'est d'être motivé et d'être prêt à apprendre ! J'en sais quelque chose, car mon travail, c'est précisément le recrutement. »

130 recrutements prévus en 2023

« Sur la seule année 2022, nous avons accueilli 141 nouveaux collègues, dont 101 à titre permanent. Et cela continuera en 2023, où on prévoit plus de 130 recrutements ! Si cela vous intéresse, suivez notre site jobs.nbb.be. Mieux, inscrivez-vous pour recevoir une alerte lorsqu'une offre d'emploi correspond à votre profil. La Banque a besoin de talents et dites-vous que tout le monde, ou presque, y a sa chance !

Nous sommes neuf femmes dans mon équipe. À mon arrivée, je m'attendais essentiellement à un travail administratif. Pas du tout ! Nous sommes de véritables recruteuses. Nous gérons nos dossiers de A à Z, de la publication des annonces à l'accueil des nouveaux collègues, en passant par l'organisation des épreuves de sélection, une participation aux entretiens de sélection, l'établissement des contrats de travail, … Tout au long de la procédure, nous jouons un rôle de conseil pour les services recruteurs et nous veillons au respect de la législation, notamment en termes de prévention contre toute forme de discrimination. »

Un employeur attrayant !

« En 2022, nous avons progressé de 10 places au classement Employeur Attrayant de Randstad, ce qui nous place au 6e rang (sur 84 entreprises). 45,5 % des personnes interrogées lors de l'enquête ont déclaré connaître la Banque et se sont dit intéressées d'y travailler. C'est un grand sujet de satisfaction pour mes collègues et moi-même. Et nous comptons ne pas nous arrêter en si bon chemin. La guerre des talents est une réalité sur le marché du recrutement. Ce qui veut dire que nous devons sans cesse promouvoir l'image de la Banque et nous adapter à notre public-cible. Cela passe par des salons du recrutement, par un renouvellement régulier de notre site internet, mais aussi par les réseaux sociaux, qui représentent le meilleur moyen de toucher la génération Y et la génération Z ! »

On nous dit merci

« Évidemment, à chaque campagne de recrutement, il y a plus d'appelés que d'élus. Cela ne coupe pour autant toute relation avec les candidats déçus. Nous leur procurons toujours un feedback sur leur performance, pour leur permettre de corriger le tir lors d'une prochaine tentative, à la Banque ou ailleurs. Et ça, c'est cadeau ! Nous analysons également leur profil pour éventuellement les orienter vers d'autres fonctions pour lesquelles nous prévoyons un recrutement. Et régulièrement, il arrive qu'on se retrouve … Si bien que retenu ou non, il n'est pas rare qu'un candidat nous dise merci, de même que les services recruteurs, en interne. Et puis, cela fait toujours plaisir de saluer dans les couloirs des collègues qu'on a recrutés. On a alors le sentiment de faire un travail utile. Et oui, je suis fière de faire partie de cette équipe ! »

« La Banque n'a pas seulement besoin d'économistes mais aussi de juristes, d'informaticiens, de graphistes, de statisticiens, de comptables, de personnel administratif, de communicateurs, d'experts en ressources humaines, de personnel technique, d'agents de sécurité, … »

La Banque et **la santé de ses collaborateurs**

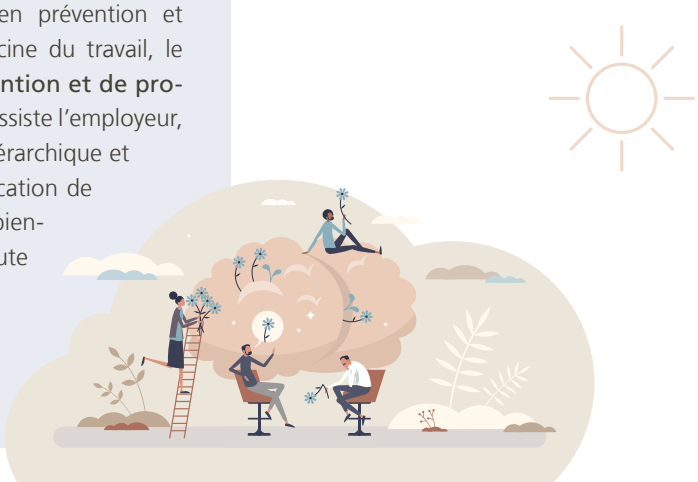
Composé de conseillers en prévention et incluant une entité Médecine du travail, le **Service interne de prévention et de protection au travail** assiste l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs dans l'application de la législation relative au bien-être au travail et dans toute activité de prévention.

Selon la définition commune de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé au travail vise trois objectifs distincts :

- Maintenir un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés.
- Prévenir les risques auxquels sont exposés les employés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de tous dommages.
- Maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

Le Service interne de prévention et de protection au travail

Composé de conseillers en prévention et incluant une entité Médecine du travail, le **Service interne de prévention et de protection au travail (SIPP)** assiste l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs dans l'application de la législation relative au bien-être au travail et dans toute activité de prévention.



En plus d'assurer la protection de la santé physique des salariés, la santé au travail prend en compte aujourd'hui leur santé mentale et privilégie une logique de prévention et de qualité de vie au travail.

Une approche pluridisciplinaire

En termes de santé le Service interne de prévention et de protection au travail (SIPP) et le département des Ressources humaines mènent une approche pluridisciplinaire visant tous les collaborateurs et l'organisation dans son ensemble.

Cette approche prend en compte de nombreux aspects touchant aux conditions physiques et psychosociales, aux conditions et à l'environnement de travail, au maintien dans l'emploi suite à des problèmes de santé, etc.

Au-delà des obligations légales obligatoires – telles que l'organisation des premiers secours, la prévention des accidents du travail, la surveillance de la santé, l'ergonomie, ... – la Banque offre à ses collaborateurs des possibilités de vaccination (hormis le COVID-19) et de check-up médicaux auprès d'un prestataire de services externe et de don de sang dans ses locaux.

2022 en chiffres et en actions

Sur l'exercice écoulé, la Médecine du travail est intervenue plus de 500 fois pour administrer des premiers soins. En matière de prévention, elle a contribué à plus de :

- 1 000 prises de sang
- 600 examens périodiques généraux
- 350 check-up médicaux auprès d'un prestataire de services externe

Le SIPP mène également des actions internes de sensibilisation en phase avec les campagnes nationales, voire internationales. Entre autres thèmes abordés en 2022, on épinglera :

- La tournée minérale (un mois sans alcool)
- Agir ensemble pour instaurer une culture positive de la sécurité et de la santé (Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail)
- Les cabines pour fumeurs aussi en grève ? (Journée mondiale sans tabac)
- Êtes-vous bien installé à votre bureau ? (Ergonomie)
- Journée mondiale de la santé mentale : faisons face ensemble !
- Je bouge, tu bouges, nous bougeons ! (Mois de l'ergonomie)

Les défis en cours et à venir

La vigilance en cas de recrudescence ou d'émergence de nouvelles épidémies ou pandémies
Le Code du Bien-être au travail intègre depuis mars 2022 l'obligation pour l'employeur de prendre des mesures de prévention spéciales pendant une épidémie ou une pandémie.

Le télétravail
La définition d'un cadre prenant en compte la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, le besoin de déconnexion, l'adaptation de l'aménagement du poste de travail à chaque travailleur, et les risques psychosociaux, tels que ceux résultant de l'isolement.

La réintégration des travailleurs en incapacité de travail
Un certain nombre de points relatifs au trajet de réintégration ont été modifiés dans le code du bien-être au travail en octobre 2022.

La prévention des risques psychosociaux
Dont principalement l'épuisement professionnel et la dépression.

Un cadre solide pour la gestion des risques

Le cadre de la **gestion des risques non financiers** de la Banque repose sur trois lignes de défense :

- Le premier échelon comprend les services opérationnels et transversaux, à qui il revient de déceler, d'évaluer et de traiter les risques inhérents à leurs activités. Cela implique pour ces services de première ligne d'effectuer des analyses des risques relatifs à l'ensemble de leurs activités, pour s'assurer que ceux-ci restent dans des limites acceptables afin de permettre d'atteindre les objectifs fixés.

- En deuxième ligne, la Banque dispose d'un contrôle à part entière, dédié à la mise en œuvre et à la supervision du cadre relatif à la gestion des risques non financiers. Le département Contrôle de deuxième ligne assure le développement et la mise à jour des différentes composantes du cadre de gestion des risques pour la Banque. Il procure également un support aux services de première ligne dans la gestion de tous les risques non financiers, notamment en matière de :
  - sécurité physique
  - continuité des activités (business continuity)
  - externalisation
  - sécurité informatique
  - protection des informations
  - cybersécurité
  - compliance – notamment le respect de la législation anti-blanchiment, de la législation relative au règlement général sur la protection des données (RGPD) et du code de déontologie.

- La troisième ligne de défense a pour mission de fournir une assurance indépendante et objective quant au bon fonctionnement de l'environnement de contrôle interne.

Au cours de l'année 2022, la Banque a continué à développer et à élargir les différents éléments constitutifs de son cadre de référence en matière de gestion des risques non financiers. Elle a ainsi élaboré une nouvelle politique de gestion de la sécurité physique afin d'encadrer les différents projets immobiliers en cours de réalisation.

Dans le cadre de l'univers de risque approuvé l'an dernier, elle a également adopté plusieurs directives afin de classer et de signaler les risques et incidents aussi précisément que possible. S'appuyant sur les conclusions d'une réflexion stratégique globale menée en 2020, qui portait entre autres sur la gestion des risques non financiers, la Banque a élaboré et défini un plan pluriannuel plus détaillé pour renforcer la gestion des risques non financiers jusqu'en 2025.

Département Contrôle de deuxième ligne

Le **Contrôle de deuxième ligne** élabore, à l'attention de la première ligne de défense (départements, service et cellules autonomes), un cadre global de gestion des risques et réalise des analyses de risques. Elle supervise de façon indépendante le bon fonctionnement et la mise en œuvre adéquate de la gestion des risques non financiers et veille au respect des lois et réglementations.

« La Banque continue à développer et à élargir les différents éléments constitutifs de son cadre de référence en matière de gestion des risques non financiers »

Cybersécurité et continuité des activités

En matière de cybersécurité et de business continuity, la Banque poursuit ses efforts afin de renforcer la solidité et le niveau de maturité de son cadre de référence.

En raison de la guerre menée par la Russie en Ukraine, une attention particulière (plus spécifiquement au début de l'année) a été portée aux impacts potentiels directs et indirects d'éventuelles cyberattaques contre la Banque, mais aussi contre ses prestataires de services les plus importants et les services publics essentiels.

À l'automne, d'importantes attaques par ransomware contre certaines agences gouvernementales ont nécessité l'adoption de nouvelles dispositions en matière de cybersécurité et de continuité.

Pour que les employés restent vigilants face aux risques cyber – phishing et autres techniques d'attaque – ceux-ci font l'objet de campagnes inopinées reproduisant sous contrôle des menaces réelles telles que le phishing. Les destinataires qui n'y répondent pas de manière appropriée, ou qui se laissent abuser, sont invitées à suivre une formation de recyclage et à passer des tests.

« Une attention particulière a été portée aux impacts potentiels d'éventuelles cyberattaques contre la Banque »

Remaniement de la politique de protection de l'information

La sécurité de l'information fait l'objet d'une répartition claire des rôles et des responsabilités entre la première et la deuxième ligne.

Pour garantir à tous les collaborateurs la transparence des règles qu'il convient de respecter en matière de sécurisation des systèmes d'information, la Banque a revu sa politique de protection de l'information en profondeur. Cette dernière approfondit notamment la question de la protection des données à caractère personnel conformément au RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données), ainsi que celle de la manipulation de données sensibles sur les lieux de travail extérieurs à la Banque, autrement dit à domicile ou à distance, vu la flexibilité accrue du travail en matière de lieu et d'horaires.

Dans la mesure où, au-delà d'une gouvernance claire, une bonne information des utilisateurs contribue à une meilleure sécurisation de l'information, le programme de sensibilisation dispensé en ligne a été étendu à l'ensemble du personnel et le suivi de ses modules a été intégré aux objectifs annuels de tous les collaborateurs. Ce programme, dont le contenu est régulièrement complété, s'étend sur une période de quatre ans. En 2022, les informations liées à la gestion des risques non financiers ont été entièrement actualisées sur l'intranet où les employés peuvent retrouver toute l'information utile (cadre de référence, directives, règlements, etc.).

La Banque a également continué à améliorer le processus d'accueil et de formation des nouveaux collaborateurs. Elle a notamment ajouté certains modules de sensibilisation à suivre obligatoirement, ainsi que des informations sur ce qui est attendu de leur part en matière de risques non financiers.

Des billets fréquemment contrôlés

La surveillance de 2e ligne s'étend également au traitement des billets de banque. Elle y prend la forme de contrôles de conformité régulièrement menés au sein du service Cash dans le but de détecter et d'éviter des risques potentiels. Outre les inspections de caisse, ces contrôles s'étendent au traitement des différences de caisse et des plaintes éventuelles provenant d'établissements financiers, à la vérification de billets endommagés, au conditionnement

des valeurs et à la destruction de celles-ci. Il recouvre également les tests de validation des machines de tri, les contrôles menés auprès des fournisseurs et la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT).

Des contrôles de conformité, au moyen d'images vidéo, ont également été mis en place afin de s'assurer que le personnel applique correctement les instructions et procédures internes.

Règles de déontologie et protection des données

En 2022, en application du code de déontologie et du règlement général sur la protection des données, la cellule Compliance a traité 33 questions d'interprétation, une demande d'autorisation de transaction financière et 118 déclarations d'avantages émanant des membres du personnel et de la direction. S'y ajoutent 30 demandes en matière de RGPD.

En réponse aux exigences du RGPD, l'impact sur la protection des données d'un certain nombre de nouvelles opérations susceptibles de présenter un risque élevé pour la vie privée a fait l'objet d'une évaluation. Pour se conformer aux exigences de la loi-cadre relative au traitement des données à caractère personnel, les transferts à des autorités tierces de données à caractère personnel ont été formalisés par la voie d'un protocole publié sur le site internet de la Banque.

Le 16 décembre 2022, la BCE a mis à jour et publié un nouveau code de conduite à l'attention de ses hauts fonctionnaires. En vigueur dès le 1er janvier 2023, celui-ci introduit essentiellement des règles plus strictes et des normes de conduite plus exigeantes en matière de transactions financières privées.

Progrès significatifs dans **les différents projets immobiliers**

Sélection d'un bureau d'études pour la rénovation du bâtiment principal

Fin 2020, la Banque a lancé un appel d'offres pour la désignation d'un bureau d'études pluridisciplinaire en vue de la rénovation de son bâtiment principal à Bruxelles. Elle a reçu l'assistance, dans l'évaluation des projets, d'un comité consultatif composé d'experts internes et externes. Entre autres critères, il a été tenu compte de la qualité du projet, du concept architectural, de la dimension relative à la valeur patrimoniale du bâtiment, des aspects liés au bien-être et à la durabilité, ainsi que de la sécurité physique et informatique. La proposition de plan d'action, la méthode de gestion du projet et la note budgétaire ont également fait l'objet d'un examen approfondi.

Hormis la qualité, les offres ont été évaluées en fonction du prix. Le contrat a été attribué le 11 octobre 2022 au Consortium Statuur, qui regroupe les cabinets KAAN Architects et Low Architects.

Stratégie immobilière

La rénovation du siège s'inscrit dans une ambitieuse stratégie immobilière, elle-même inscrite dans un ensemble d'objectifs stratégiques visant à faire de la Banque une banque centrale moderne au service de la société. Dans ce contexte, il a été décidé de construire un nouveau Cash center à Zellik d'ici 2025 et d'ancrer la présence historique de la Banque au centre de Bruxelles en rénovant le bâtiment principal vieillissant à l'horizon 2030. Les deux projets visent à améliorer l'infrastructure de la Banque en la rendant plus moderne et plus efficace.

Le nouveau Cash center permettra une automatisation plus poussée du traitement des espèces de manière, dans des conditions de sécurité optimales, conformément aux recommandations internationales.

La rénovation du bâtiment principal permettra de regrouper le personnel et les activités dans un bâtiment moderne, agréable et convivial, parfaitement adapté aux besoins de la Banque et

Département Gestion des installations

Le **département Gestion des installations** gère le patrimoine de la Banque (bâtiments et installations techniques) et fournit des services généraux à toutes les entités. Il veille à ce que le patrimoine s'adapte en permanence à l'évolution des besoins en espaces de travail et aux exigences de sécurité spécifiques qui sont propres à une banque centrale. Au cours des prochaines années, la Banque rénovera en profondeur une partie de son parc immobilier dans une perspective de pérennisation, de durabilité et d'efficacité énergétique.

Le département est en outre responsable des services de restauration, de l'organisation du nettoyage des locaux, de la gestion des flux de marchandises au sein de la Banque, de la mail room et des services logistiques généraux. Il joue également un rôle important dans l'entrepreneuriat durable de la Banque.

permettant un usage plus efficace de ses ressources opérationnelles.

Maîtrise des coûts et performance énergétique
Les coûts d'exploitation seront également fortement réduits par la cession du complexe immobilier de l'autre côté du boulevard de Berlaimont. Le recours aux techniques les plus modernes réduira également son empreinte écologique. La prise de conscience des enjeux climatiques et la forte augmentation des prix de l'énergie en 2022 ont rendu encore plus pertinent le choix d'améliorer la performance énergétique du siège central et de réduire les surfaces de bureaux utilisées.

Le projet soumis par le Consortium Statuur vise à faire du siège un bâtiment durable, évolutif, énergétiquement neutre et circulaire, en maximisant le potentiel de réutilisation des matériaux existants. L'idée est de dégager une grande valeur ajoutée avec un minimum d'interventions. Cette rénovation sera complexe et les défis importants. Les différentes parties du bâtiment – dont certaines présentent une grande valeur patrimoniale – doivent être intégrées dans un ensemble performant, dont la durabilité et la performance énergétique seront les maîtres-mots.

Les plans seront finalisés dans les prochains mois en même temps que les cahiers des charges à l'attention des entrepreneurs et des sous-traitants. Les travaux de rénovation devraient débuter en 2025, après l'achèvement du nouveau Cash center et le transfert des activités de trésorerie vers le nouveau bâtiment de Zellik.

La première pierre d'un vaste projet immobilier

La pose de la première pierre d'un nouveau Cash center à Zellik-Asse a donné le coup d'envoi d'un projet immobilier recouvrant également la rénovation du siège central. À la clé, une diminution des coûts d'exploitation des locaux et l'augmentation de la performance énergétique des bâtiments.

La construction d'un nouveau Cash center

Le 19 mai 2022, le directeur Tim Hermans, le directeur Vincent Magnée et le vice-gouverneur Steven Vanackere ont symboliquement donné le feu vert à la construction du nouveau Cash center de la Banque. Cette cérémonie s'est déroulée en présence de membres du collège et du conseil communal d'Asse-Zellik, de résidents locaux, des médias locaux et de représentants de nombreux partenaires impliqués dans le projet.

875 000 kWh

La Banque consent de gros efforts pour la mise en place d'une infrastructure moderne, durable et respectueuse de l'environnement. Non content de répondre aux normes environnementales les plus récentes, le nouveau Cash center accueillera en toiture des panneaux solaires d'une capacité de 825 kW crête. Leur production annuelle est estimée à 875 000 kWh (environ la consommation de 250 familles). De ce total, 575 000 kWh environ seront autoconsommés et environ 300 000 kWh seront injectés dans le réseau. Une centrale géothermique d'une capacité de 240 kW est également prévue. Cette installation sera utilisée pour le chauffage en hiver et la climatisation en été. Une grande zone tampon verte sera créée autour des bâtiments. Elle comprendra une rangée d'arbres, des bandes de plantes locales et, autour du bâtiment industriel, un étang écologique.

Un planning respecté

Malgré des délais de livraison rallongés pour les matériaux de construction, il a jusqu'à présent été possible de respecter le planning des travaux. Le gros œuvre, tant du bâtiment industriel que du bâtiment administratif, a été achevé à la fin de l'année 2022. L'aménagement intérieur suivra en 2023 et la réception des lieux est prévue pour le printemps 2024. L'emménagement des locaux s'étalera sur plusieurs mois et inclura des tests avec des espèces, pièces et billets. Les machines de comptage et de tri seront transférées par étapes à partir de la mi-2024, de sorte que le traitement des espèces se fera en parallèle au siège central et à Zellik jusqu'au printemps 2025. La mise en service du Cash center et le démantèlement de la caisse centrale à Bruxelles suivront un planning sécurisé, actuellement en cours de préparation.

Les directeurs Vincent Magnée et Tim Hermans et le vice-gouverneur Steven Vanackere posant leurs empreintes dans le béton lors de l'inauguration officielle du chantier de Zellik, le 19 mai 2022.

La rénovation de BNB2

En 2022, la Banque a poursuivi la rénovation du complexe de BNB2, situé en vis-à-vis du bâtiment principal, sur le boulevard de Berlaimont. Ce dernier devant être complètement libéré en 2025 en vue des travaux de rénovation, quelque 600 postes de travail supplémentaires doivent être aménagés dans BNB2 pour accueillir les entités occupant actuellement le bâtiment principal.

La Banque a adapté ces plans de rénovation dans le courant de l'année écoulée, l'augmentation du télétravail depuis la pandémie ayant considérablement réduit les besoins en espace de bureau.

Afin d'éviter les bureaux vides et des coûts de fonctionnement inutiles, le Comité de direction a décidé, à la mi-2022, de limiter le nombre de postes de travail physiques à 70 % des effectifs. Cela permettra de libérer suffisamment d'espace dans BNB2 pour accueillir temporairement la quasi-totalité du personnel du bâtiment principal. L'immeuble de bureaux BNB3, situé place Sainte-Gudule, continuera d'être loué jusqu'à l'achèvement des travaux de rénovation du bâtiment principal.

PAX