

1. La Banque nationale en tant qu'entreprise*

1.1	Une année sous le signe d'une inflation élevée et de la Stratégie 2025	17
1.1.1	Les activités d'une banque centrale en période d'inflation	17
1.1.2	Le suivi de la Stratégie 2025 et le développement d'une stratégie prudentielle	21
1.2	Des nouvelles des différents métiers de la Banque	27
1.2.1	La Recherche, comprendre pour éclairer le débat public	27
1.2.2	Suivi des turbulences dans le système bancaire mondial	33
1.2.3	Création d'un centre d'expertise pour la gestion de crise dans le cadre de la supervision bancaire	39
1.2.4	La surveillance prudentielle des entreprises d'assurance et de réassurance dans un climat d'incertitude	43
1.2.5	Les tendances et évolutions en matière de paiements et l'euro numérique	45
1.2.6	Être prêt à résoudre une crise bancaire sans recourir aux finances publiques	53
1.2.7	Les statistiques à la Banque : une résilience renouvelée dans un esprit de continuité	55
1.2.8	Une gestion des micro-données toujours plus efficace	66
1.2.9	Le cycle du cash : poursuite de la rationalisation	71
1.2.10	Les marchés financiers au cœur de l'activité de banque centrale	74
1.3	L'innovation est aussi inscrite dans l'ADN des fonctions de support	77
1.3.1	Renouvellement du paysage informatique	77
1.3.2	Des outils modernes pour un support transversal efficace	79
1.3.3	La réforme des politiques de ressources humaines et de rémunération	92
1.3.4	La gestion des risques non financiers	95
1.3.5	Le projet IMMO : une stratégie innovante	98

* Le présent chapitre du Rapport d'entreprise doit se lire à la lumière des évolutions et des tendances décrites dans le Rapport 2023 consacré aux développements économiques et financiers ainsi qu'à la réglementation et au contrôle prudentiel. 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 belges qu'européen, voire mondial. Certaines de celles-ci 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 préparation 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.
- La contribution au 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 de ses activités, 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, et 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, le Registre 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 socio-économiques 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 11 comités régionaux. Le Forum a pour but de stimuler la réflexion économique-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.

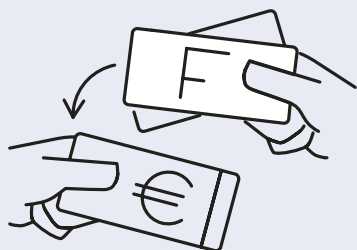
La Banque entend également apporter une contribution active à l'éducation financière en Belgique. C'est la raison pour laquelle elle exploite un musée qui est accessible au grand public.



La Banque nationale de Belgique en 2023, en quelques chiffres

73 931

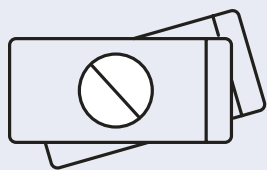
*billets en francs belges
échangés pour une valeur de
1 871 040 euros*



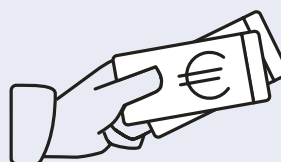
*employeur le
plus attractif
de Belgique selon Randstad*

22 *articles
de blog*





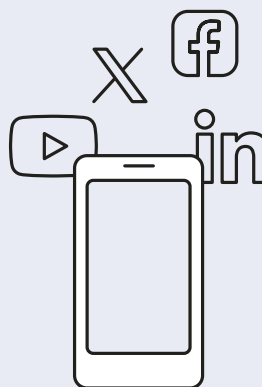
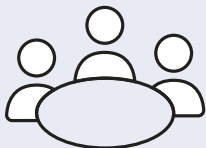
11 056
faux billets retirés
de la circulation soit
16 faux billets
par million de billets
de banque (estimation)



563 895 130
billets déposés
à la Banque pour un montant de
19 925 280 790 euros

14

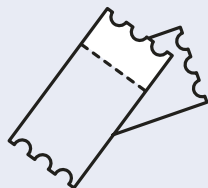
réunions du Conseil des
gouverneurs auxquelles
le gouverneur a assisté



52 720
abonnés sur LinkedIn, X,
Facebook et YouTube

32 873

visiteurs au musée
(nombre record)



10 257 046
consultations du site *nbb.be*

Une année sous le signe d'une inflation élevée et de la Stratégie 2025

Les activités d'une banque centrale en période d'inflation

Une banque centrale s'acquitte d'un large éventail de missions. À ce titre, nous assurons par exemple la circulation de la monnaie dans le pays et la sécurité des paiements (tant en espèces que numériques). Nous veillons à la santé des institutions financières et de paiement, afin de réduire le risque de crise financière. Nous menons par ailleurs de nombreuses études et collectons d'importantes informations statistiques qui nous permettent de bien comprendre la situation et les perspectives économiques. Toutefois, l'une de nos missions principales consiste à maîtriser l'inflation pour que la monnaie conserve sa valeur. Nous créons ainsi la confiance, nécessaire à l'instauration d'un climat économique sain, dans lequel les entreprises peuvent investir et les ménages consommer, permettant ainsi à notre économie de croître.

Pour maîtriser l'inflation, les banques centrales mènent une politique monétaire. Dans la zone euro, cette politique monétaire est définie par le Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne (BCE).

Notre gouverneur, en tant que dirigeant d'une banque centrale faisant partie de l'Eurosystème, est automatiquement membre du Conseil des gouverneurs de la BCE. Conjointement avec les autres gouverneurs de banque centrale et les membres du Directoire de la BCE, il joue donc un rôle de premier plan dans l'élaboration de la politique de taux d'intérêt de la BCE.

La BCE vise un taux d'inflation de 2 % à moyen terme. Jusqu'en 2021, l'inflation était inférieure à ce niveau et la BCE devait mener une politique monétaire très accommodante pour atteindre son objectif. Cependant, dans le sillage de la réouverture de l'économie après la crise du COVID-19 et de l'invasion russe en Ukraine, une forte vague d'inflation a déferlé sur la zone euro. Entre juillet 2022 et septembre 2023, le Conseil des gouverneurs a été contraint de relever les taux d'intérêt lors de chacune de ses dix réunions de politique monétaire. L'année 2023 a donc largement été marquée par la lutte contre une inflation trop élevée dans la zone euro.

Dans ce chapitre, nous vous donnons un aperçu de tout ce qu'implique une inflation élevée pour une banque centrale comme la Banque nationale.

Le gouverneur face à la politique des taux d'intérêt

La problématique de l'inflation a occupé le gouverneur et de nombreux départements et services de la Banque tout au long de l'année. En 2023, le gouverneur a participé activement aux discussions et évaluations qui précédaient chaque décision de taux d'intérêt, tout comme il était bien sûr présent lorsque le Conseil des gouverneurs de la BCE déterminait l'évolution des taux d'intérêt et/ou de la politique d'achats. Les médias internationaux voient le gouverneur Wunsch plutôt comme un faucon (ils le jugent « hawkish ») s'agissant de la politique monétaire et considèrent qu'il serait donc plus facilement enclin à lutter contre une inflation trop élevée en relevant les taux d'intérêt.

En tant que membre du Conseil des gouverneurs de la BCE, le gouverneur a dû répondre presque toutes les semaines à des questions adressées par des médias internationaux concernant la politique de taux d'intérêt et les attentes d'inflation. À la suite de la réunion de printemps et de l'assemblée annuelle du FMI à Washington et à Marrakech, le service de la Communication a ainsi facilité l'organisation des interviews avec des agences de presse renommées et des médias spécialisés.

L'opinion du gouverneur sur les relèvements des taux d'intérêt de la BCE a également été développée lors de nombreux entretiens accordés à des journaux internationaux réputés tels que le Financial Times, le New York Times et le Börsen Zeitung.

À l'automne, la BCE a organisé une rencontre entre le gouverneur et une vingtaine de journalistes belges et néerlandais afin de leur exposer la politique monétaire et les interactions entre Francfort et les banques centrales de l'Eurosystème. Cette entrevue a été l'occasion d'une discussion passionnante sur la définition de la politique de taux d'intérêt et sur le rôle des gouverneurs à cet égard.

Le gouverneur s'est également exprimé sur la politique monétaire lors de plusieurs conférences internationales. Au début du printemps, il a ainsi été invité à participer à l'événement *The ECB and its Watchers* organisé à Francfort, tandis qu'à l'automne, il a fait partie du panel du *Frankfurt European Banking Congress*. Enfin, lorsqu'il a présenté le Rapport annuel de la Banque devant la Commission des finances, il s'est longuement attardé sur la politique monétaire et sur l'inflation.



Le gouverneur Wunsch s'est notamment exprimé lors du 33^e European Banking Congress et à la conférence annuelle « The ECB and its Watchers », tous deux organisés à Francfort.

La Banque prépare la politique de taux d'intérêt

Pour préparer les réunions de politique monétaire, le gouverneur peut compter sur le soutien de nombreux experts de la Banque grâce auxquels il peut se forger une opinion et disposer de toute l'information utile pour aborder les discussions consacrées à la politique monétaire. Il s'agit notamment des spécialistes de la politique monétaire du département des Études et des collaborateurs du département des Marchés financiers, du service juridique et du service Coordination internationale et Eurosysteme. Le service de la Communication suit quant à lui de près les médias internationaux afin que le gouverneur soit informé des déclarations faites par ses collègues à la presse ou sur les réseaux sociaux. Nous revenons plus en détail sur cette préparation plus loin dans ce rapport (cf. section 1.3.2).

Impact de l'inflation: étude et suivi

Deux fois par an, le département des Études de la Banque publie, sur la base de ses propres modèles, des projections économiques pour la Belgique. Celles-ci sont traditionnellement présentées en juin et en décembre. L'inflation et les effets de la politique de taux d'intérêt sur le pouvoir d'achat ou sur l'évolution du marché immobilier à la suite du renchérissement des crédits hypothécaires, les risques de récession dans notre pays et l'impact des indexations des salaires en Belgique induites par l'inflation en ont évidemment été des thèmes importants. Les projections économiques pour la Belgique établies par la Banque alimentent également les données de la zone euro sur la base desquelles la BCE discute de la politique de taux d'intérêt. Le département des Études s'est également penché sur la question de savoir si l'on pouvait parler de «greedflation» en Belgique. Sur la base d'un examen des micro-données de plusieurs milliers d'entreprises belges, le département des Études a conclu que celles-ci ne cherchaient généralement pas à faire des bénéfices excessifs en faisant grimper leurs prix beaucoup plus rapidement que leurs coûts de production n'augmentaient.

En sa qualité d'autorité de surveillance du secteur financier, la Banque a également suivi de près l'impact de l'inflation sur les établissements financiers (banques et sociétés d'assurance). La partie de ce



Le vice-gouverneur Steven Vanackere expose les projection économiques du printemps 2023 lors d'un webinar.

rapport consacrée aux services prudeniels revient plus en détail sur ce sujet.

Taux d'intérêt sur les comptes d'épargne

Les taux d'intérêt directeurs de la BCE influencent fortement les taux d'intérêt du marché qui contribuent à déterminer les taux d'intérêt imputés par les banques belges à toute personne qui contracte un prêt, ou encore les taux auxquels elles rétribuent les dépôts sur les comptes à vue ou à terme. Plusieurs années de politique de taux bas ont maintenu les taux pratiqués par les banques à des niveaux historiquement bas. À la suite de la publication du Rapport annuel de la Banque en mars 2023, le gouverneur avait déclaré que, vu la hausse des taux de la BCE, les banques disposaient certainement d'une marge leur permettant de relever les taux d'intérêt sur les comptes d'épargne et à terme. Il a toutefois également souligné que les banques belges avaient de nombreux prêts à taux fixes et bas assortis d'échéances longues en cours et que, par conséquent, les taux d'intérêt sur l'épargne ne pourraient augmenter que progressivement et à terme. Ce point a suscité un vif intérêt, tant de la part des médias que de la rue de la Loi.

Afin de contraindre les banques à augmenter plus rapidement leurs taux, le Parlement a proposé de lier le taux d'intérêt minimum à un taux de la BCE ou au rendement des obligations de l'État belge d'une durée résiduelle de dix ans. La Banque, en sa qualité d'autorité de contrôle chargée de veiller à la santé du secteur financier, a été invitée à donner son avis sur

ces propositions de loi. Elle a conclu que de telles initiatives présentaient des risques pour la rentabilité et pour la stabilité des établissements de crédit belges. Le gouverneur a exposé l'avis de la Banque lors d'une audition devant la Commission des finances du Parlement fédéral.

Bon d'État

Le ministre des Finances a décidé durant l'été de faire pression sur les banques pour qu'elles augmentent leurs taux d'intérêt en lançant un bon d'État d'un an, fiscalement avantageux. L'avis de la Banque a également été sollicité sur ce bon d'État. Les Belges y ont souscrit massivement, ce qui a entraîné une forte diminution des dépôts bancaires des ménages. La Banque, en sa qualité d'autorité de contrôle, a suivi la situation de près. Tant le gouverneur que le vice-gouverneur ont accordé des interviews à ce sujet.

En coulisse, le département des Marchés financiers de la Banque a joué un rôle essentiel dans l'émission du bon d'État. Le service Paiements et titres a créé une obligation dans le système de règlement des titres NBB-SSS (Central Securities Depository). Le service Front Office a suivi de près la participation de certaines banques aux opérations de refinancement à court et à plus long termes. Le département des Marchés financiers a contrôlé les normes de liquidité entre les plateformes de paiement et a répondu aux questions des banques sur les facilités de prêt. Le service Back Office a examiné de près l'effet de la liquidité fournie par la politique monétaire sur ce que l'on appelle le « collatéral » (soit les titres déposés en garantie par les banques qui empruntent auprès de la banque centrale). Enfin, CASPER, l'application de la Banque qui effectue les paiements et gère les comptes de l'État, a effectué les comptabilisations quotidiennes et contrôlé le solde à la fin de chaque journée d'émission.

Impact de la hausse des taux d'intérêt sur les défauts de paiement

Une hausse des taux d'intérêt sur les crédits hypothécaires ou sur les prêts à la consommation peut influencer sur la capacité de remboursement des ménages, a fortiori si ceux-ci ont emprunté à des taux d'intérêt variables qui les placent aujourd'hui face à des coûts de remboursement croissants. À la demande

des pouvoirs publics, la Centrale des crédits aux particuliers de la Banque enregistre tous les crédits conclus par des établissements financiers en Belgique, y compris ceux accordés aux entreprises. En cas de non-remboursement d'un crédit, les prêteurs sont tenus d'en informer immédiatement la Banque, ce qui entraîne l'inscription de l'emprunteur dans le registre des crédits en tant que mauvais payeur. Des statistiques mensuelles sont établies sur la base de ce registre. La Banque a donc très rapidement une idée précise de l'évolution du nombre de mauvais payeurs dans notre pays et peut ainsi rapidement évaluer si la hausse des taux d'intérêt des crédits met les ménages ou les entreprises belges en difficulté. La bonne nouvelle est que cela n'a pas été le cas en 2023. Les trois quarts des crédits hypothécaires en Belgique ayant été conclus à taux fixe, l'incidence des hausses des taux d'intérêt de la BCE a été limitée. Le nombre de mauvais payeurs a même légèrement diminué l'année dernière. Sur notre site internet nbb.be, vous pouvez consulter les statistiques dans l'aperçu de la Centrale des crédits aux particuliers.

L'inflation au cœur de conférences et de débats

Le service de la Communication a contribué à organiser plusieurs débats et conférences sur le thème de l'inflation et des taux d'intérêt en 2023. Des experts de la Banque ont pris la parole sur des sujets tels que les répercussions de l'inflation et de l'indexation des salaires belges sur la compétitivité des entreprises belges, l'impact de l'inflation sur les entreprises et sur les ménages, l'inflation et ses effets sur le pouvoir d'achat et le risque de récession induit par le resserrement de la politique monétaire.

Le suivi de la **Stratégie 2025** et le développement d'une stratégie prudentielle

L'exercice stratégique et son suivi: «Ability to execute change»

Confrontée à de multiples défis, la Banque a lancé de nombreux chantiers transversaux. Vu leur nombre, il a été décidé de privilégier une approche ponctuelle ou par projet, sans perdre de vue la nécessité de rendre la Banque plus agile face aux évolutions du monde extérieur.

Efficiency, Cost and Performance Management

La Banque est confrontée à d'importants défis en matière de main-d'œuvre: environ 30 % du personnel prendra sa retraite au cours des prochaines années. C'est non seulement un enjeu important, mais aussi un élément-clé pour gagner en efficacité. Chaque département est chargé d'identifier et de lancer une série d'initiatives visant à accroître l'efficacité afin de fournir des marges budgétaires.

Un nouveau tableau de bord sur la gestion de performance sera lancé en 2024 à l'attention, notamment, du senior management. L'outil fournira de nouveaux indicateurs sur les activités récurrentes (p.



ex. supervision, analyses économiques) de la Banque ainsi que sur les fonctions transversales (RH, finance, risque). Ces indicateurs seront suivis sur une base annuelle. Ce nouveau tableau de bord complètera les rapports existants établis par les différents départements et services autonomes, ainsi que le tableau de bord utilisé pour la mise en œuvre du plan stratégique.

Ces initiatives visent non seulement à relever les défis liés au départ massif à la retraite mais aussi à moderniser et à optimiser les processus, créant ainsi des opportunités d'efficacité à long terme au sein de l'organisation.

Département Finances et stratégie

Le département Finances et stratégie assure un support transversal aux parties prenantes de la Banque en matière d'information financière et de gestion.

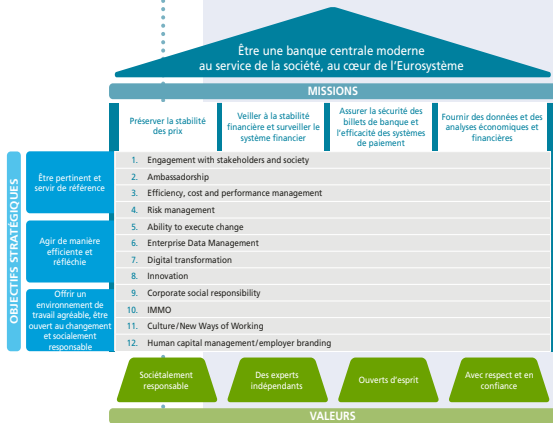
Son rôle va au-delà de la gestion financière, fournissant à la direction, aux départements et services les méthodes, les instruments et les moyens pour établir et mettre en œuvre la stratégie, stimuler l'innovation et augmenter l'efficacité de la gestion.

Le département prend également en charge la comptabilité d'entreprise et le traitement administratif de l'ensemble des achats.



L'exercice stratégique est à mi-parcours

La Banque se veut une banque centrale moderne, au service de la société et au cœur de l'Eurosystème. Pour réaliser cette ambition, elle a conçu, à l'horizon 2025, une stratégie distinguant quatre missions et trois objectifs stratégiques qu'elle compte réaliser au travers de 12 thèmes, le tout étant figuré par un « temple-stratégie ».



2023 s'inscrit à mi-chemin de la stratégie 2025.

Dans le cadre de cet exercice, la Banque s'est trouvée confrontée à quatre grands défis, à savoir :

1. **Le départ à la retraite de plus de 25 % de son personnel** à l'horizon 2025.
2. **La standardisation et la numérisation** des processus internes.
3. **Un environnement très changeant** (inondations, crise ukrainienne, forte inflation, ...).
4. **La nécessité d'arbitrer les interventions publiques de la Banque, ses avis et son expertise** suscitant de plus en plus d'invitations à participer au débat public sur différents sujets parfois éloignés de ses missions.

Face à ces défis, comment la stratégie a-t-elle été implémentée et quels en sont les premiers résultats ?

L'équipe Stratégie organise deux fois par an une session de révision – dite *Strategic Review* – réunissant le Comité de direction, le senior management et les responsables des douze thèmes transversaux de l'exercice, ainsi que trois des quatre missions stratégiques (les missions relatives à la politique monétaire relèvent de la BCE).

À mi-chemin du plan stratégique, on constate une progression régulière des différents chantiers. Sur l'ensemble des 311 actions entreprises, 39 % sont réalisées et 45 % sont en cours de réalisation. À noter que par rapport à 2022, se sont ajoutées les actions ayant trait au contrôle prudentiel suite à la finalisation de leur exercice stratégique.

Dans le même temps, diverses initiatives ont été lancées, dont un exercice de Business Architecture visant à décrire les activités-clés de la Banque et à inventorier plus de 700 processus sous-jacents.

Les prochains *strategic reviews* sont prévus mi-juin et début octobre 2024. Ils viseront à dresser un premier bilan des réalisations et du chemin restant à parcourir avant d'entamer une première réflexion sur les prochains défis à venir.



Sous le signe de l'innovation

L'innovation est un des 12 thèmes de la stratégie, qui vise à en renforcer la pertinence, l'efficacité et la responsabilité sociétale. Convaincu de la nécessité de renforcer la collaboration entre les différents départements de la Banque et leur engagement en matière d'innovation, le Comité de direction a validé en début d'année un plan d'action consolidant les idées et propositions de chaque entité.

L'Innovation Board

Organe stratégique, composé des principaux acteurs représentant tous les départements de la Banque, l'Innovation Board, mis en place en 2022, a continué à guider et catalyser les efforts d'innovation tout au long de l'année. Le soutien constant de son Steering Committee, composé des responsables de l'innovation et de l'IT, du Chief Data Officer (CDO) et du responsable du portefeuille projet, a été essentiel pour garantir l'alignement des initiatives avec les objectifs stratégiques.

Parmi les nouveautés notables de cette année, on notera l'instauration d'une *Ideation Room*, un environnement dédié à la créativité. De multiples sessions ont pu y être organisées, du simple brainstorming à l'élaboration d'un projet, en passant par des sessions de rétrospective. Ce nouvel espace a permis de stimuler et améliorer la créativité collective.

L'innovation au banc d'essai

L'engagement dans la voie de l'innovation a été consolidé par une approche axée sur des cas permettant de tester de nouvelles technologies, d'explorer des méthodes de travail innovantes et d'adopter des solutions avant-gardistes au sein de la Banque.

Un *Innovation Intake Funnel*, instauré en 2022, a par ailleurs confirmé son rôle central en formalisant le processus d'identification, d'évaluation, de lancement et de documentation des cas novateurs.

Un « *Initiative hub* » a été développé afin d'optimiser le partage d'idées et de propositions innovantes au sein de la Banque. Cet outil garantit un suivi complet du processus de développement des projets, de l'analyse initiale à la phase de développement et au déploiement final. Cette approche a renforcé la capacité de la Banque de gérer de bout en bout le cycle de vie des projets innovants, favorisant ainsi une culture d'innovation dynamique.

Plusieurs outils ont ainsi pu être testés :

- Une méthodologie de supervision et d'inspection utilisant des techniques avancées d'analyse de données pour le contrôle prudentiel.
- Des solutions IoT (Internet-of-Things) afin de tester, comprendre et analyser des systèmes susceptibles



d'être utilisés au sein de la Banque pour optimiser la consommation d'énergie, monitorer l'utilisation des espaces de travail, etc.

- La mise en production d'un chatbot répondant aux questions d'utilisateurs externes de la Centrale des bilans.
- Une solution d'automatisation pour les paiements des Marchés financiers permettant de réduire le temps de traitement dans la génération de codes ISIN et l'augmentation de la qualité des transactions.

Face à la révolution technologique que représente l'arrivée de ChatGPT et l'expansion des solutions de LLM (*Large Language Model*), une initiative a été lancée afin de :

- Démythifier la technologie, son champ d'application et ses fonctionnalités en perpétuelle évolution.

- Tester la technologie en développant des cas d'utilisation. Un premier cas est en cours d'élaboration pour les services prudentiels, visant à faciliter la recherche d'arrêtés, lois, réglementations et circulaires.
- Mettre en place l'infrastructure et l'environnement nécessaires pour supporter la technologie, tout en évaluant les impacts IT et risques associés.
- Définir un cadre légal pour l'utilisation de ces technologies à la Banque, afin de garantir que la technologie d'IA générative y soit utilisée de manière appropriée, de protéger les données confidentielles et d'éviter toute violation de la sécurité.

Communication et culture de l'innovation

Un effort particulier a été fourni pour promouvoir l'esprit d'innovation au sein de la Banque :

1. **L'Innovation Forum**, instauré en 2022, s'est enrichi du partage de nouvelles tendances, de rapports, de conférences, de cas d'utilisation, etc. Le tout relayé par une newsletter adressée régulièrement aux membres du personnel.
2. **Des sessions de Design Thinking** ont permis à certains départements d'analyser leurs défis internes et d'élaborer des solutions novatrices, dont certaines sont en cours d'implémentation.
3. **Une semaine de l'innovation** a permis à plus de 400 membres du personnel de s'immerger dans le monde de l'innovation, avec un accent particulier sur l'intelligence artificielle générative, la data visualisation, la blockchain, la decentralised finance, le metaverse et leurs impacts sur nos missions.

En dehors de la Banque

La Banque collabore étroitement avec des partenaires institutionnels belges et internationaux (universités belges, *Single Supervisory Mechanism* de l'Euro-système, Forum d'Innovation de la Banque des règlements internationaux). La collaboration s'est également poursuivie avec d'autres banques centrales (Nederlandsche Bank, Banque de France et Banque centrale européenne, e.a.). Autant de partenariats qui favorisent l'échange de connaissances, l'innovation conjointe et le partage de bonnes pratiques dans le secteur financier.



Numérique, influente, performante: la nouvelle Stratégie prudentielle

Dans un paysage financier en constante évolution, la Banque nationale de Belgique a développé en 2023 une stratégie prudentielle visant à préserver sa pertinence dans les années à venir et à répondre à ses missions sociétales.

La stratégie prudentielle de la Banque s'articule autour de trois axes.



Axe 1 – Être un superviseur numérique

La Banque entend relever une série de défis dans ses missions de supervision et s'est fixé des objectifs ambitieux pour les prochaines années. Cette vision témoigne de son engagement en matière d'excellence et se traduit par une feuille de route visant à assurer sa pertinence et son efficacité dans un secteur financier en perpétuelle évolution.

Cette feuille de route affiche quatre ambitions:

1. Des interactions numériques simples, au service de chacun

En adoptant des processus numériques fluides et efficaces, les superviseurs pourront se concentrer sur leurs missions principales, de manière à améliorer le suivi de la conformité réglementaire et l'évaluation des risques. Cela favorisera également un environnement opérationnel plus rationalisé, en interne comme auprès des entités tierces.

Ambition: les équipes de supervision mèneront leurs opérations dans une optique axée sur le numérique, garantissant efficacité et efficacité dans leurs interactions avec les entités supervisées.

2. Un environnement analytique propice à une utilisation accrue des données disponibles

L'exploitation du *big data* et d'algorithmes avancés permettra aux équipes de supervision de mener des évaluations des risques plus pointues, rapides et approfondies. Cette approche axée sur les données est conforme aux exigences réglementaires, permettant aux superviseurs de prendre des décisions rapides et éclairées.

Ambition: les équipes de supervision exploiteront la puissance des outils analytiques pour renforcer les capacités d'évaluation des risques, assurant une réponse proactive et agile aux défis émergents.

3. Une intégration dans l'écosystème Suptech (Supervision Technology)

Les équipes de la Banque joueront un rôle central dans la numérisation de la surveillance par une collaboration étroite avec d'autres autorités compétentes nationales (ACN) et le Mécanisme de surveillance unique (MSU). Cette approche positionne la Banque au cœur des avancées technologiques en matière de supervision.



Ambition : la Banque contribuera activement au développement de solutions numériques et analytiques, favorisant la collaboration avec les ACN et le MSU pour façonner l'avenir des technologies de supervision.

4. À la pointe des évolutions du secteur financier

Anticiper et répondre de manière proactive aux défis découlant des développements Fintech est une priorité. Les équipes de supervision adopteront une position active dans l'interprétation des réglementations dans le contexte des nouveaux modèles commerciaux et technologiques, assurant l'alignement des cadres réglementaires et l'évolution du secteur.

Ambition : les équipes de supervision adopteront une position active dans l'interprétation des réglementations, les alignant sur les développements Fintech pour garantir la stabilité et l'intégrité du secteur financier.



Axe 2 – Être un superviseur influent

L'ambition de la Banque est de jouer un rôle actif dans le secteur financier belge, tout en intensifiant le dialogue avec les entités sous contrôle. Notamment :

1. Accompagner la vision des secteurs sous contrôle et promouvoir celle-ci auprès des partenaires-clés. Il s'agit également d'accompagner les initiatives considérées comme stratégiques afin de rendre l'écosystème financier plus robuste.
2. Maintenir le dialogue avec les secteurs sous contrôle au sujet des réglementations et de leur mise en œuvre. Un point d'attention consistera à accompagner les initiatives dites « innovantes » liées aux FinTech (SupTech, RegTech, InsurTech, PayTech...).

Plusieurs initiatives seront lancées afin de mener à bien cette stratégie. Il s'agit par exemple de développer des collaborations dans le secteur des FinTech et de contribuer à l'articulation des préoccupations sociétales et des évolutions stratégiques du secteur (Voir aussi la section sur la fintech Valley dans ce rapport).



Axe 3 – Être un superviseur performant

L'ambition est d'améliorer la performance de la Banque en institutionalisant de nouvelles manières de travailler, plus fluides (dites *lean*), et de numériser les processus internes et les relations avec les institutions sous contrôle. Il s'agit également, en interne, de développer des mécanismes facilitant l'ajustement des plans d'actions en fonction des risques observés et des missions et valeurs de l'institution. Un programme de transformation est mis en place à cet effet.

En conclusion, l'engagement de la Banque envers une stratégie numérique pérenne reflète son ambition d'excellence, d'innovation et sa volonté de rester un partenaire pertinent dans un écosystème financier en constante évolution.

Des nouvelles des différents métiers de la Banque

La Recherche, comprendre pour éclairer le débat public

La lutte contre l'inflation induite par les soubresauts de la reprise économique post-COVID-19 et l'invasion de l'Ukraine par la Russie a continué d'occuper le devant de la scène économique nationale et internationale en 2023.

Dans ce contexte, poursuivant sur sa lancée de 2022, la BCE a procédé à sept relèvements de taux au cours de l'année, les portant à leur plus haut niveau depuis la naissance de la monnaie unique en janvier 1999. Une telle orientation – plus restrictive – de la politique monétaire a été jugée nécessaire afin de garantir la stabilité des prix dans la zone euro, l'objectif principal de l'Eurosystème.

En tant que membre du Conseil des gouverneurs de la BCE, le gouverneur Pierre Wunsch participe pleinement aux décisions de politique monétaire de l'Eurosystème. Il bénéficie pour ce faire d'analyses détaillées des développements économiques et financiers dans

«Plusieurs études ont porté sur les conséquences économiques d'un environnement marqué par une inflation et des taux d'intérêt plus élevés»



la zone euro réalisées au sein du département des Études de la Banque.

Un environnement de taux plus élevés

Au-delà des analyses conjoncturelles et des recherches de pointe qui sous-tendent les décisions de politique monétaire, plusieurs études réalisées par le

département ont porté sur les conséquences économiques d'un environnement marqué par une inflation et des taux d'intérêt plus élevés.

Un premier article paru dans la Revue économique de la Banque a ainsi montré qu'en dépit de la forte poussée inflationniste qui a frappé la zone euro, les attentes d'inflation à moyen et long terme (cinq ou dix ans) sont demeurées à des niveaux proches de l'objectif de 2% de la BCE. En d'autres termes, la hausse rapide de l'inflation observée depuis 2021 a, dans une large mesure, été perçue comme temporaire, notamment car la crédibilité de la BCE en matière de maintien de la stabilité des prix est demeurée forte.

Un deuxième article a montré pour sa part que le resserrement monétaire orchestré par l'Eurosystème entre juillet 2022 et septembre 2023 s'était transmis de manière assez homogène entre les pays de la zone. Le durcissement de la politique monétaire n'a ainsi pas ravivé d'inquiétudes sur un risque d'éclatement de la zone euro.

D'autres travaux se sont intéressés au comportement des entreprises dans ce contexte économique particulier. Une première étude a conclu que les augmentations de prix observées reflétaient essentiellement les augmentations de coûts des intrants et que les entreprises n'avaient généralement pas profité du contexte inflationniste pour gonfler leurs marges bénéficiaires au détriment des consommateurs. Une autre étude a mis en évidence le fait que le niveau nettement supérieur de l'inflation énergétique en Belgique en 2022, en comparaison avec l'Allemagne, tenait, pour partie, aux mécanismes de formation des prix de l'électricité. Elle est également liée à la mesure de l'inflation qui, en Belgique, reflète uniquement les prix des nouveaux contrats. Enfin, les effets de l'inflation sur les finances publiques ont également été mis en lumière, dont une baisse temporaire du ratio dette/PIB.

Département Études

Le département Études se compose de plusieurs groupes dédiés à l'analyse et la recherche macroéconomiques. Les quelque 50 économistes qui y travaillent cumulent de nombreux domaines d'expertise allant de la politique monétaire et budgétaire au marché du travail, en passant par l'économie réelle, la compétitivité, l'économie financière, l'économie internationale ou encore la modélisation macroéconomique.

D'une part, ils sont chargés de produire des analyses pertinentes menant à des recommandations de politique économique. Leurs travaux contribuent ainsi à la formulation des positions de la Banque en matière de politique monétaire et macroprudentielle, de finances publiques et de réformes structurelles.

D'autre part, ils informent le débat public sur les développements économiques et financiers afin d'éclairer les choix de politique économique et d'en promouvoir la cohérence.

Enfin, ils veillent à communiquer leurs travaux le plus clairement possible au grand public. De cette façon, ils rendent compte aux citoyens des évolutions économiques du pays et des défis qui les attendent.

Un effort de communication

Afin de rendre ses travaux plus accessibles au grand public, la BNB a multiplié ses canaux de communication au cours des dernières années. Le département des Études s'est résolument investi dans cet objectif, entre autres à travers ses nombreuses contributions au blog de la Banque et la réalisation de webinaires et de courtes vidéos.





«Les blogs veillent à coller à l'actualité en la décryptant de manière claire et concise»

En 2023, les blogs du département ont porté notamment sur l'évolution des taux d'intérêt, la lauréate du prix Nobel d'économie 2023, Claudia Goldin, la richesse des Belges, les enjeux climatiques ou encore l'inflation. Davantage que ses autres publications, tels les articles de la Revue économique et les working papers destinés aux experts, les blogs tâchent de coller à l'actualité en la décryptant de manière claire et concise.

Parmi les sujets traités dans les webinaires figurent l'impact d'une inflation élevée sur les ménages et les entreprises, les conséquences économiques de l'intelligence artificielle et les atouts économiques de Bruxelles au regard des autres métropoles européennes. Régulièrement, les webinaires font l'objet de collaborations avec d'autres entreprises ou institutions.

Défis majeurs pour notre société

Prenant du recul face aux développements économiques et financiers en cours, divers travaux du département des Études ont abordé les grands défis socio-économiques qui touchent notre société: le vieillissement de la population, le changement climatique, les inégalités et les transitions digitale et énergétique. Ces thématiques ont été définies comme prioritaires dans le cadre de l'exercice stratégique 2025 de la Banque.

La Banque a par ailleurs organisé, pour la cinquième fois, le volet belge de l'enquête européenne sur le comportement financier des ménages. Cette dernière enquête fournit notamment des informations microéconomiques exclusives sur la situation financière des ménages.

Enfin, pour la deuxième année consécutive, la BNB a produit un tableau de bord sur le climat, rassemblant des informations et des indicateurs relatifs au changement climatique et au financement durable. Par cette initiative, la Banque souhaite renforcer l'information du grand public sur les conséquences pour l'économie et le système financier du changement climatique et de la transition vers la fin des émissions nettes de gaz à effet de serre.

Déglobalisation, décarbonisation et digitalisation

Après le colloque 2022 consacré aux implications de la diversité des ménages en matière de politique économique, le département des Études s'est lancé en 2023 dans la préparation de la conférence bisannuelle d'octobre 2024 qui portera sur la déglobalisation, la décarbonisation et la digitalisation. Elle s'intéressera plus spécifiquement à l'impact de ces phénomènes sur les prix, les marges et la productivité des entreprises. Douze projets de recherche menés avec des collègues d'autres institutions et des chercheurs issus du monde académique ont été sélectionnés à la suite de l'appel à projets lancé par la Banque.

«Renforcer l'information sur les conséquences économiques et financières du changement climatique et de la transition énergétique»



« LE CHANGEMENT CLIMATIQUE S'INVITE DANS LES BANQUES CENTRALES »

Thomas STOERK / Économiste du climat, département des Études

Thomas Stoerk est économiste du climat au sein du département des Études de la Banque nationale de Belgique. Il appuie son rôle de conseiller climatique sur un vaste réseau incluant les banques centrales européennes, des institutions internationales et des acteurs académiques, tant en Belgique qu'au niveau européen et même mondial.

Thomas Stoerk: « J'ai rejoint la Banque en 2021, en qualité d'économiste du climat. Un rôle jusque-là inédit à la Banque, mais qui témoigne que la question du changement climatique s'y est largement invitée.

Je joue un rôle de conseiller auprès de mes collègues des Études, ainsi qu'auprès de toute entité de la Banque ayant besoin de conseils en matière climatique en concertation avec un groupe de collègues constitués en un Climate Hub (voir ci-après). Il m'arrive de travailler directement pour le gouverneur Wunsch, qui est très branché sur les questions climatiques. »

Un concentré d'expertises

« La Banque a mis sur pied un *Climate Hub*, que je copréside avec ma collègue Brenda Van Tendeloo du service Stabilité financière, contrôle AML et politique prudentielle des banques. Ce hub regroupe une quarantaine de collègues de différents services et aux compétences variées. Le but est d'organiser une expertise en la matière et d'échanger des informations. À cet effet, chacun de ses membres entretient divers réseaux, que ce soit au sein du Système européen de banque centrales (SEBC), auprès d'institutions internationales – FMI, Commission européenne, OCDE – ainsi que dans les milieux académiques. Il en ressort un centre d'excellence, capable de répondre dans les meilleurs délais à toute question relative au climat. »

Des collaborations variées

« Mon travail se base sur les études de mes collègues, sur les nombreuses données collectées par la Banque – qui est un véritable pôle statistique – mais également sur des collaborations avec divers spécialistes reconnus, issus notamment de la *London School of Economics*, de l'Université de *Pompeo Fabra*, de la *Duke University*, de la *Yale University* ... Et je m'en voudrais de ne pas citer Mirabelle Muûls, professeure associée à l'*Imperial College London* avec qui j'ai le plaisir de travailler régulièrement, en sa qualité de *Research Fellow Climate* auprès de la Banque. Autant de collaborations qui nous permettent de réaliser des analyses sur la base de méthodologies différentes. »



Une expertise indépendante

« Les acteurs proposant des politiques climatiques se basent généralement sur leurs propres analyses qui, par définition, ne sont pas indépendantes. En la matière, les banques centrales ont un rôle important à jouer en développant une expertise indépendante. Elles sont ainsi bien placées pour formuler des propositions visant à renforcer les politiques climatiques au niveau de l'Union européenne, ce qui a été fait – et adopté – notamment en matière de prix des émissions de carbone. »

Les banques centrales et le climat

« Le risque climatique préoccupe l'ensemble des banques centrales européennes. Sur le long terme, il est clair que le changement climatique aura un impact prononcé sur l'économie. À court et moyen termes, nous nous concentrons surtout sur le coût de la décarbonisation. Il convient donc de développer des méthodologies pour en quantifier l'impact, notamment sur la stabilité des prix et du système financier – ce qui entre tout à fait dans leur mandat. C'est ainsi qu'a vu le jour le *European System Climate Change Forum* qui garantit une cohérence entre les actions de ses membres et où je représente la Banque avec ma collègue Brenda Van Tenderloo, du *Climate Hub*. »

Une touche d'optimisme

« Je terminerai sur une touche d'optimisme : les banques centrales travaillent dans la bonne direction, même si leur rôle se cantonne essentiellement à des études. Vu les mesures adoptées au niveau européen, je crois également que la transition climatique est sur le bon chemin, mais il ne faut pas perdre de vue que c'est un processus dynamique qui doit sans cesse être réévalué. Il y aura toujours du pain sur la planche pour assurer une politique climatique cohérente et efficace ! »

« Les banques centrales ont un rôle important à jouer en développant une expertise indépendante dans le domaine climatique »

Suivi des turbulences dans le système bancaire mondial

En mars et avril 2023, la sphère financière mondiale a été secouée par des turbulences dans le secteur bancaire. Le resserrement de la politique monétaire et le relèvement des taux d'intérêt ont alourdi les coûts de financement des banques et réduit la valeur de marché de leurs actifs à long terme assortis d'un taux fixe. Dès lors, des risques de taux d'intérêt et de liquidité ainsi que d'autres risques se sont matérialisés au sein de certains établissements dotés de modèles d'entreprise spécifiques, de même que la nervosité sur les marchés financiers s'est accrue.

Pour éviter l'instabilité financière, les autorités américaines ont dû intervenir auprès de trois banques de taille moyenne, à savoir la Silicon Valley Bank, la Signature Bank et la First Republic Bank. La banque suisse d'importance systémique Credit Suisse a également rencontré de graves problèmes, qui ont conduit à son rachat par UBS. La partie prudentielle du Rapport annuel de la Banque revient en détail sur les causes et les conséquences de ces turbulences financières¹.

Contrôle renforcé

Ces turbulences dans le secteur bancaire ont entraîné des répercussions au-delà des frontières américaines et suisses. Par conséquent, la Banque, dans le cadre de son mandat d'autorité macroprudentielle, de gardienne de la stabilité financière et d'autorité microprudentielle ou d'autorité de surveillance financière, a pris les mesures suivantes (entre autres) pour suivre de près la situation et pour évaluer les conséquences sur le système financier belge :

■ Suivi des marchés et des secteurs

La Banque a augmenté l'intensité du suivi des développements survenant sur les marchés financiers et parmi les acteurs financiers. L'effet potentiel sur

le secteur financier d'événements importants a été documenté et examiné.

■ Analyses horizontales

Les sensibilités et les vulnérabilités des banques belges ont fait l'objet d'analyses approfondies, en particulier concernant les risques spécifiques qui ont mis les banques étrangères en difficulté. Ces analyses

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.

¹ Rapport annuel BNB, p. 261.



ont notamment inclus un examen de l'exposition aux établissements concernés, de la composition et de l'évolution de la base de dépôts, de la part des dépôts couverts par le système de garantie des dépôts, de la taille et de la composition des coussins de liquidités, de certaines composantes bien définies des coussins de fonds propres et des sensibilités spécifiques de la gestion du risque de taux d'intérêt.

- **Analyse de l'incidence sur les infrastructures de marchés financiers**

Il a également été procédé à une analyse approfondie de l'incidence des développements sur les infrastructures de marchés financiers belges.

- **Contacts fréquents avec les banques et les infrastructures de marchés financiers**

Dans ce contexte, la Banque s'est régulièrement concertée avec les banques et les infrastructures de marchés financiers belges afin de suivre avec attention les effets des développements et, entre autres, les risques et les positions de liquidité de ces établissements.

Une coopération et une communication intenses

La coopération internationale est également cruciale en période de turbulences financières. D'une part, en tant qu'autorité de surveillance des banques belges importantes, la Banque a entretenu des contacts avec d'autres autorités, parmi lesquelles la BCE et le mécanisme de surveillance unique (MSU). D'autre part, elle est restée en contact avec des enceintes internationales telles que l'Autorité bancaire européenne (ABE) et le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, afin d'échanger des informations et de surveiller la situation au niveau international.

Grâce à une communication régulière avec le cabinet du ministre des Finances, le gouvernement a été tenu au courant des événements et des implications possibles pour le système financier belge, tandis que le FMI, qui était engagé dans l'examen périodique du secteur financier belge dans le cadre du programme d'évaluation du secteur financier, a également été informé.

Les événements récents ont souligné la nécessité de disposer d'un système bancaire résilient, soutenu par

une structure de gouvernance efficace, une saine gestion des risques, une réglementation robuste et un contrôle financier rigoureux. La coopération transfrontalière reste essentielle, tandis que les banques centrales et les autorités de surveillance doivent s'adapter pour intervenir rapidement, intensifier le suivi des marchés et établissements financiers et, le cas échéant, prendre des mesures de crise.

La FinTech belge à l'étude

Durant l'année sous revue, la Banque nationale a mené une étude du secteur FinTech belge impliquant de nombreuses interactions, tant entre les autorités financières compétentes nationales qu'avec des acteurs de terrain. Au sein même de la Banque, différents services et départements ont été mobilisés. Les services prudentiels et le département des Études ont ainsi mis leurs connaissances en commun.

En 2023, le secteur FinTech a été identifié comme une possible filière stratégique par le Gouvernement fédéral. En ce domaine, la Belgique dispose d'atouts importants, comme la présence d'acteurs structurants sur son territoire et la numérisation avancée des produits et services financiers offerts par les banques belges. Le Gouvernement fédéral a souhaité en identifier le potentiel pour l'économie belge et les éventuels leviers susceptibles de renforcer la position belge au sein du marché FinTech mondial et d'optimiser les conditions de mise en œuvre d'activités FinTech dans notre pays. L'étude menée par la Banque distingue un volet quantitatif et un volet qualitatif.

Le volet quantitatif: la cartographie du secteur

Sur le plan quantitatif, la cartographie du secteur repose sur une nouvelle base de données intégrant diverses sources: Banque nationale, administrations publiques, secteur privé.

La classification des entreprises recensées a été précédée par l'élaboration d'une taxonomie des produits et services FinTech offerts sur le marché. Les données de la centrale des bilans ont permis d'estimer la valeur ajoutée et l'emploi générés par le secteur ainsi que le profil financier des entreprises le constituant.

La cartographie ainsi obtenue fait ressortir deux principaux segments composant l'écosystème :

- Les solutions financières numérisées inter-entreprises (B2B), notamment celles qui fournissent le secteur financier (Tech4fin),
- Le segment lié aux paiements, reflétant en partie la présence d'acteurs internationaux de premier plan sur notre territoire.

Le volet qualitatif: un écosystème innovant et diversifié qui gagnerait à être mieux interconnecté

En complément, une analyse qualitative a été menée au travers d'entretiens avec des acteurs représentatifs du secteur. L'étude abordait différentes dimensions, en ce compris la structure du marché, l'accès des entreprises aux moyens financiers, humains et technologiques ou encore l'environnement sous-tendant leur écosystème.

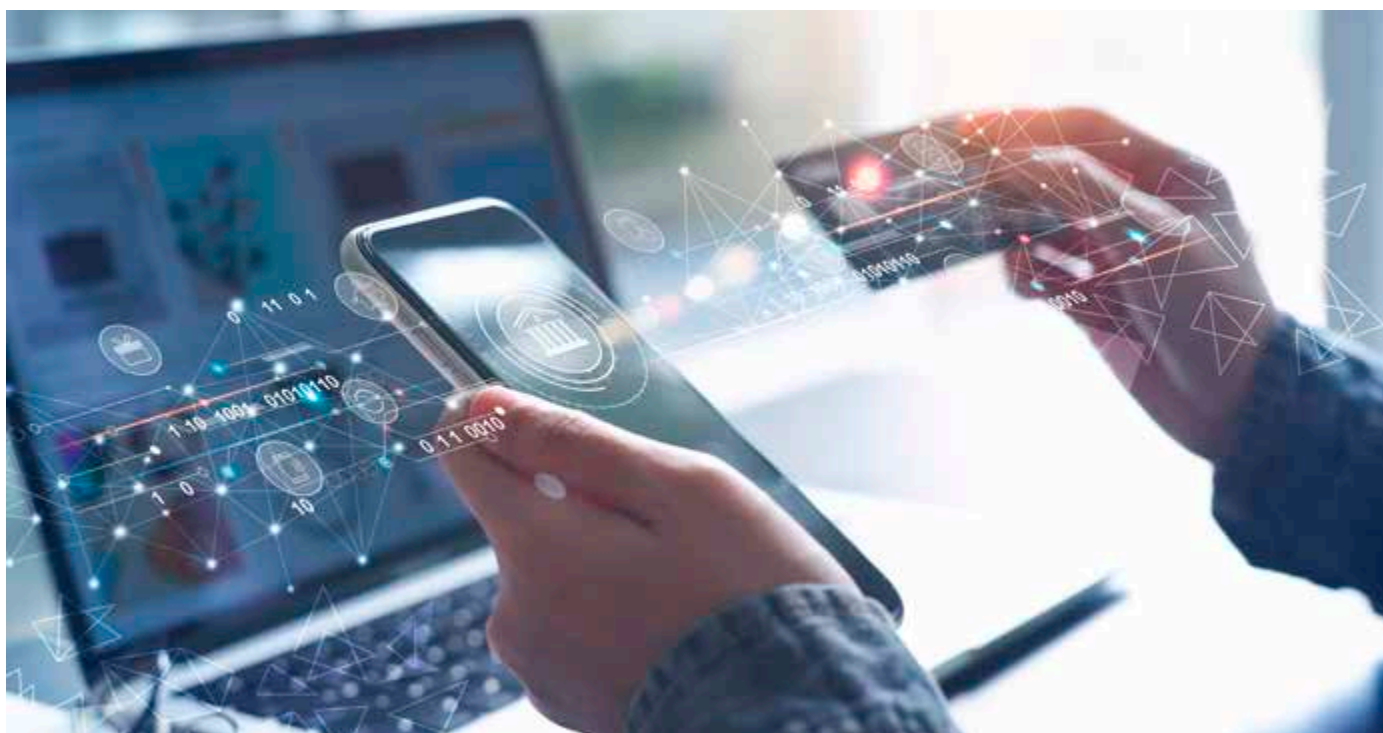
Ces échanges ont d'abord impliqué les établissements financiers belges et internationaux avec lesquels la Banque entretient déjà un dialogue régulier dans le cadre de ses missions prudentielles (banques,

assurances, établissements de paiement). Le périmètre du secteur étant toutefois plus large, le dialogue a été étendu à d'autres acteurs-clés, tels que des start-ups, incubateurs ou encore fonds de capital à risque et autres investisseurs.

Il apparaît ainsi que l'écosystème belge bénéficie d'un vivier de talents et de compétences technologiques de pointe, relié à la qualité de la recherche scientifique belge et à sa spécialisation dans des domaines porteurs pour le développement futur des services financiers numérisés (cybersécurité, intelligence artificielle, informatique quantique, etc.).

Néanmoins, le passage des start-ups vers la phase de croissance et d'accélération («*scale-up*») reste compliqué. Aussi, l'appariement et la mise en relation des start-ups avec des fonds de capitaux privés et publics, en adéquation avec les profils de ces entreprises, pourrait être renforcé.

Enfin, des échanges et consultations régulières avec la FSMA, ainsi que des réunions avec les différents cabinets du gouvernement ont été entamés selon une feuille de route et un calendrier prédéfini. Les résultats de l'étude seront communiqués dans le cadre d'une publication de la Banque dans le courant de 2024.



La Banque nationale joue un rôle central dans l'examen quinquennal du FMI

Selon les résultats de l'examen quinquennal du système financier belge auquel a procédé cette année le Fonds monétaire international (FMI), le secteur financier belge a bien résisté aux chocs de ces dernières années et reste bien capitalisé et rentable. La Banque a joué un important rôle de coordination dans cet exercice et est satisfaite de ces résultats.

En 2023, le FMI a examiné le secteur financier belge et sa supervision. Cet exercice s'inscrit dans le cadre du programme d'évaluation du secteur financier – dit FSAP (Financial Sector Assessment Program) – du FMI, qui vise à évaluer la robustesse du secteur financier local et à fournir aux pays et aux autorités de surveillance des recommandations quant à leur fonctionnement, notamment en cas de crise financière. La Banque a elle aussi pu présenter ses analyses au FMI et lui faire part de ses préoccupations. Il s'agit donc davantage d'un projet collaboratif que d'un examen ou d'une simulation de crise. Cet examen vient s'ajouter aux consultations annuelles du FMI au titre de l'article IV, qui se concentrent quant à elles sur la politique économique et budgétaire du pays.

Le FSAP comporte un examen approfondi du pays qui se concentre sur la stabilité financière et plus particulièrement sur le secteur financier local, le cadre juridique, le cadre institutionnel et l'exercice de la supervision. La Banque, en sa qualité d'autorité de surveillance du système financier de notre pays, a été étroitement impliquée dans cet exercice pour lequel elle a donc joué le rôle de coordinateur.

La Belgique fait partie des plus de 30 pays tenus de se soumettre tous les cinq ans à un FSAP. Le dernier exercice de ce type remonte à 2017. Le caractère obligatoire de cette participation s'explique par le fait que notre pays abrite un secteur financier relativement développé et d'importantes infrastructures de marchés financiers (comme Swift et Euroclear) et que, par conséquent, des problèmes locaux pourraient entraîner des répercussions sur le système financier mondial.



Trois piliers

Le FSAP repose sur trois piliers qui, ensemble, procurent un aperçu de l'état général du système financier, de la supervision de celui-ci et de sa résilience en cas de crise.



Comment se porte le système financier ?

Les experts du FMI se fondent sur ce que l'on appelle des tests de résistance pour évaluer la santé et la résilience du système financier. Ils examinent également les principaux risques qui pèsent sur la stabilité financière.



Normes internationales et meilleures pratiques

Le deuxième pilier du FSAP inclut l'évaluation du cadre et de la politique prudentiels ainsi que de la supervision (inter)nationale.



Gestion de crise et filets de sécurité

Le troisième et dernier pilier du FSAP consiste à évaluer les filets de sécurité financiers locaux et la gestion de crise.

Deux missions sur le terrain

Dans cet exercice, la Banque a été le point de contact belge du FMI et des parties prenantes belges. À ce titre, elle a contribué à coordonner l'organisation de quelque 200 réunions en présentiel. Concrètement, l'ensemble de l'exercice a duré plus d'un an, de la phase initiale en septembre 2022 à la publication des résultats en décembre 2023. Il a consisté en une mission exploratoire virtuelle à la fin de 2022, d'une part, et en deux missions de trois semaines en Belgique et à Francfort en mars et en juin 2023, d'autre part.

À l'issue de ces missions, la délégation du FMI a transmis ses conclusions provisoires aux autorités belges et européennes et a rédigé une évaluation détaillée de la stabilité du système financier.

Défis et recommandations

Selon le rapport final du FMI, le secteur financier belge a bien résisté aux chocs de ces dernières années et reste bien capitalisé et rentable. Les banques, les entreprises d'assurance et les fonds d'investissement belges sont à même d'absorber des risques et des chocs macrofinanciers importants.

Parallèlement à cet examen aux résultats largement positifs, le FMI pointe un certain nombre de défis. En particulier, dans ses recommandations, il appelle à un meilleur alignement du processus décisionnel de la politique macroprudentielle sur le mandat de la Banque en la matière et pointe quelques améliorations susceptibles d'être apportées à la supervision du secteur financier et à la gestion des crises financières en Belgique.



Les services prudentiels de la BNB vont à présent examiner la soixantaine de recommandations à l'aune de leur cadre de supervision et les mettre en œuvre dans les années à venir, là où cela s'avèrera possible et opportun. Le FMI reviendra sur ce point lors des consultations annuelles au titre de l'article IV et verra où en est la Banque dans leur mise en œuvre, avant de procéder à une nouvelle évaluation approfondie lors du prochain FSAP, dans cinq ans.

La Banque nationale au cœur de la coopération

L'exercice a été encadré par les services Stabilité financière, Contrôle AML et Politique prudentielle des banques, et Coordination internationale et Eurosysteme. Les services prudentiels, le service juridique, le département des Études et la cellule Résolution y ont également apporté leur concours. D'autres instances ont par ailleurs été impliquées dans cet exercice :

- **en Belgique**: la FSMA, le SPF Finances, le cabinet du ministre des Finances et le Fonds de garantie, ainsi que des établissements financiers et des milieux académiques belges;
- **au niveau européen**: le mécanisme de surveillance unique et la BCE.



Création d'un centre d'expertise pour la gestion de crise dans le cadre de la supervision bancaire

Dans la zone euro, le contrôle bancaire est exercé par le Mécanisme de surveillance unique, qui repose sur la coopération entre la BCE et les autorités de surveillance nationales. La BCE supervise directement tous les établissements jugés importants (les « significant institutions » ou SI), avec l'aide des autorités de surveillance nationales.

En 2023, la Banque a participé à neuf équipes de surveillance prudentielle conjointes (« joint supervisory teams » ou JST) qui effectuent, sous la direction de la BCE, une surveillance off-site des établissements

belges importants. Par ailleurs, des inspecteurs belges participent également à la surveillance sur site des SI belges, ainsi que d'autres SI établies dans la zone euro, par le biais de missions de surveillance transfrontalières.

Les autorités de surveillance nationales continuent de superviser directement les établissements de moindre importance (« less significant institutions » ou LSI). La BCE se réserve toutefois la possibilité d'en reprendre le contrôle direct, dans le cadre de l'application cohérente des normes de contrôle.

Contrôle prudentiel et résolution

Service Contrôle prudentiel des banques et des sociétés de bourse

En tant qu'autorité de surveillance nationale, le service **Contrôle prudentiel des banques et des sociétés de bourse** exerce une supervision microprudentielle des banques dans le cadre du MSU (mécanisme de surveillance unique) et des sociétés de bourse. Il exerce ce contrôle sur et hors site, ainsi que par le biais de modèles internes. Il se penche plus particulièrement sur la solvabilité, la liquidité, le modèle d'entreprise et la gouvernance des institutions supervisées.



2023 : création d'un centre d'expertise pour la gestion de crise

En 2023, le Comité de direction a procédé à un exercice dans le cadre duquel il s'est penché sur la stratégie de la Banque en ce qui concerne ses compétences en matière de contrôle prudentiel.

Cette évaluation a révélé qu'il est essentiel de mettre en commun de manière plus efficace les connaissances et l'expertise relatives au suivi et au contrôle prudentiel des établissements financiers faisant l'objet d'une surveillance renforcée. Cela vaut tant pour les contenus que les aspects organisationnels de cette supervision.

Les établissements financiers peuvent rencontrer des difficultés pour des raisons très diverses : problèmes de solvabilité, de liquidité ou de rentabilité, mais aussi problèmes d'organisation, de gestion et d'administration, de contrôle interne, de fraude, ou encore de respect des dispositions légales et réglementaires.

Dans de telles situations, l'autorité de surveillance dispose d'un large éventail de compétences lui permettant d'intervenir rapidement et de manière approfondie. À cet égard, il est essentiel non seulement que l'autorité de surveillance ait directement accès aux ressources

opérationnelles, mais aussi qu'elle puisse étayer ses actions par des analyses financières et juridiques approfondies et fiables.

Un large éventail de missions

- Préparer des protocoles de coopération avec les services concernés au sein de la Banque, tels que la cellule Résolution et la gestion des risques de la fonction de banque centrale (paiements, liquidation, etc.).
- Rédiger un manuel de gestion de crise décrivant les processus et portant sur l'élaboration de scénarios opérationnels, la gouvernance au sein de la Banque, le recours à des acteurs extérieurs et la création de listes de contacts, la politique en matière d'analyse post-mortem, etc.
- Établir et entretenir des contacts avec les autorités compétentes belges, étrangères et internationales.
- Donner des formations sur la gestion de crise.
- Participer à des tests.
- Être l'interlocuteur des acteurs extérieurs.
- Fournir un soutien opérationnel et technique aux équipes confrontées aux différents aspects de la gestion de crise.

Afin de soutenir le centre d'expertise dans sa phase initiale, le Comité de direction a temporairement (pour deux ans) ajouté une fonction juridique à l'organigramme du département.

Le choix d'un centre d'expertise unique

Alors que d'autres superviseurs ont choisi de confier à des départements distincts le contrôle des établissements soumis à une surveillance renforcée, le Comité de direction a décidé de créer un centre d'expertise unique. Celui-ci a pour mission d'accroître la préparation opérationnelle à la gestion de crise, de mettre en place un écosystème de crise établissant des collaborations stratégiques avec diverses parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque et de rassembler les connaissances, l'expérience et la documentation utiles pour faire face efficacement à des crises complexes.

Ce centre d'expertise apportera son soutien aux équipes de surveillance opérationnelles dès qu'un établissement relevant de leur contrôle sera confronté à de graves problèmes. Ces difficultés peuvent conduire à la restriction, voire au retrait de l'agrément bancaire et/ou compromettre le respect des obligations de l'établissement. En outre, le centre fera office d'intermédiaire entre la surveillance prudentielle et les processus de résolution en cas de défaillance avérée ou prévisible d'un établissement de crédit, ce qui nécessite l'intervention de l'autorité de résolution.

Afin de mettre en œuvre la décision du Comité de direction, une équipe de collaborateurs du service Contrôle prudentiel des banques et des sociétés de bourse a été chargée d'élaborer le mandat et le plan d'action du centre d'expertise.



L'intelligence artificielle et la surveillance prudentielle: « L'essentiel, c'est que cela fonctionne! »

Compte tenu du recours croissant à l'intelligence artificielle dans les banques commerciales, la Banque développe ses propres outils pour rendre les inspections plus efficaces.

La Banque développe de plus en plus d'instruments basés sur l'intelligence artificielle à l'intention des superviseurs prudentiels. Ils servent tant à analyser les risques de crédit des banques commerciales qu'à détecter des comportements ou des opérations atypiques dans le cadre des inspections AML (prévention du blanchiment de capitaux). L'expérience acquise renforce non seulement les activités de surveillance, mais permet également aux superviseurs de mieux comprendre les modèles des banques commerciales. Tour d'horizon avec Vincent Sapin, chef du groupe chargé des inspections sur place relatives aux modèles internes.

En quoi l'approche fondée sur l'intelligence artificielle (IA) diffère-t-elle des modèles traditionnels ?

Vincent Sapin: « L'approche classique repose sur des modèles plus simples et plus compréhensibles, qui se concentrent généralement sur un nombre limité de variables. Les modèles qui reposent sur l'IA mettent quant à eux l'accent sur la performance prédictive, parfois au détriment de la transparence. Ils s'appuient sur d'importantes quantités de données, ce qui exige une grande puissance de calcul. L'approche pragmatique – l'essentiel est que cela fonctionne! – permet d'utiliser des données non conventionnelles, comme du texte ou des images provenant des médias sociaux. »

Pourquoi utiliser l'IA ?

« Parce que ces modèles complexes sont souvent plus efficaces et que les banques commerciales les utilisent de plus en plus. En tant que superviseurs, nous devons être proactifs! De plus, le développement de ces techniques nous permet d'améliorer nos inspections. Nous pouvons aussi mieux nous familiariser avec la technologie et mieux comprendre comment les banques peuvent tirer parti de ces évolutions, tout en atténuant les risques supplémentaires liés à ces modèles. »

Mais chaque pièce a son revers...

« L'IA fournit des prédictions plus précises, mais elle ne permet pas de déterminer les critères qui y ont conduit. Ce manque de clarté présente certains risques. Un modèle affichant une bonne performance moyenne sur l'ensemble de la population pourrait malgré tout prendre des décisions biaisées ou contraires à l'éthique, comme refuser des demandes de crédit sur la base du genre ou de l'origine ethnique du demandeur, et



ce sans que de tels critères aient explicitement été retenus au préalable. En raison de la complexité du modèle, il peut alors être difficile d'identifier les causes de ces rejets, ce qui est susceptible d'entraîner des risques de réputation.

Un autre exemple est ce que nous appelons la « déviation du modèle », c'est-à-dire la dégradation des performances après la mise en service. En principe, un expert pourrait y remédier. Mais comment améliorer un modèle dont on ne saisit pas le fonctionnement ? Autrement dit, comment un gestionnaire de risques peut-il valider l'utilisation d'un modèle qu'il ne comprend pas entièrement ? À cet égard, il faut souligner que ces problèmes concernent aussi les modèles conventionnels dans une certaine mesure. C'est aussi la raison pour laquelle nous travaillons avec notre collègue Kris Martens (chef du groupe Contrôle off-site) pour élaborer les attentes des superviseurs quant à l'utilisation de ces modèles par les banques. »

Qui est responsable de ces évolutions ?

« Ces évolutions sont mises en œuvre par des équipes d'inspecteurs sur place et de superviseurs off-site, avec le soutien du Data Science Centre et de l'Innovation Board de la Banque. Cette coopération entre superviseurs et experts extérieurs à la surveillance bancaire favorise la création de synergies et permet des avancées rapides. »

Collaborez-vous avec d'autres autorités de surveillance ?

« La technologie évolue rapidement. Il est donc important de se tenir au courant des progrès réalisés au sein de la communauté des superviseurs. Cela amène des échanges enrichissants, y compris en dehors du MSU. Dans cette optique, des représentants des différents services prudeniels de la Banque se réunissent périodiquement au sein de l'équipe NBB SupTech. Cela leur permet de suivre les nouvelles tendances dans les différents domaines de la supervision et de répondre aux besoins du personnel. C'est ainsi qu'est né un projet d'agent conversationnel (chatbot) sur la réglementation prudentielle, qui fait actuellement l'objet d'une étude de faisabilité. »



Qu'en dit ChatGPT ?

« Le recours à l'intelligence artificielle soulève des questions éthiques, notamment en ce qui concerne la protection de la vie privée et la responsabilité en cas de préjudice causé par des décisions algorithmiques. Les banques doivent l'utiliser de manière responsable et transparente, en veillant à ce que les décisions soient équitables et impartiales. »

La surveillance prudentielle des entreprises d'assurance et de réassurance **dans un climat d'incertitude**

Tout au long de l'année, la Banque a suivi avec attention les conséquences de l'évolution des taux d'intérêt, de l'inflation et des mouvements des marchés financiers, pour les entreprises d'assurance et de réassurance soumises à son contrôle.

La hausse des taux impacte le *business model* des assureurs

D'une part, les entreprises d'assurance-vie font face à un risque de liquidité accru, des taux d'intérêt plus élevés pouvant conduire une partie des ménages à résilier leur(s) contrat(s) d'assurance-vie conclus à des taux bas pour se tourner vers des investissements devenus plus attractifs et ce, à un moment où la valeur de certains actifs détenus en portefeuille par les entreprises d'assurance se déprécie. D'autre part, des taux d'intérêt plus élevés permettent aux entreprises d'assurance d'offrir des taux plus élevés sur la nouvelle production de contrat-vie à taux garantis et de réinvestir dans des actifs bénéficiant de rendements accrus. Ces évolutions ainsi que leur impact sur la gestion actif-passif des entreprises ont été régulièrement abordées lors des entretiens périodiques avec les entreprises.

L'impact de l'inflation

L'inflation se répercute dans les frais généraux des entreprises, mais également dans l'évaluation des sinistres et, progressivement, dans la (re)tarification des primes de certaines branches d'activité. D'après le monitoring mené par la Banque, l'impact négatif de l'inflation a été relativement bien absorbé par les entreprises d'assurance. En complément de ce suivi, un certain nombre d'entreprises ont été sélectionnées pour une

inspection sur place, sur le thème de l'inflation, afin d'identifier, entre autres, des meilleures pratiques en matière de gestion de ce risque par le secteur des assurances.

Les conditions de réassurance

Ce climat d'incertitude, couplé au changement climatique, a également impacté les conditions de réassurance des entreprises, les contraignant à accepter des augmentations de tarifs substantielles et/ou des

Contrôle prudentiel et résolution

Service Contrôle prudentiel des entreprises d'assurance et de réassurance

Ce service se charge du contrôle des entreprises belges d'assurance et de réassurance afin 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, respectent les dispositions réglementaires et gèrent leurs risques de manière saine et prudente.



points d'attachement plus élevés. En parallèle, de nouvelles propositions de réassurance ont vu le jour. Les services ont suivi ces évolutions en 2023 et poursuivront leurs efforts en 2024.

Interactions avec des intervenants-clés

Dans le cadre de certains dossiers complexes, la Banque a capitalisé sur l'expérience de différents intervenants-clés du contrôle prudentiel et a intensifié ses interactions avec eux pendant l'année. Il s'agit, selon les cas, d'administrateurs indépendants¹, d'autres superviseurs dans le cadre de collèges ou encore, de commissaires agréés dans le cadre de leur collaboration au contrôle.

Comme les années précédentes, un nombre important de dossiers de sous-traitance, de conservation de documents ainsi que des transferts de portefeuille ont été soumis au contrôle opérationnel des entreprises d'assurance. Une attention particulière a également été apportée au niveau adéquat des provisions techniques vie et non-vie, aux privilèges dont bénéficient les créanciers d'assurance, aux inventaires permanents et aux risques cyber.

Enfin, anticipant des modifications législatives imminentes visant les entreprises ou les groupes d'importance systémique, la Banque a proactivement initié des discussions relatives à l'élaboration de plans de redressement préemptifs. Elle a également participé à ces discussions dans le cadre des *Crisis Management Groups* (CMGs) des groupes d'assurance auxquels elle participe.

Directive Solvabilité II

En 2023, des progrès ont également été réalisés en matière de révision de la directive Solvabilité II. Les experts de la Banque en matière de politique prudentielle pour le secteur de l'assurance ont activement soutenu la représentation belge auprès de l'UE dans ce domaine.

¹ Les administrateurs indépendants sont des administrateurs qui ne représentent pas les actionnaires de la société. À ce titre, ils veillent à donner des conseils impartiaux, ont un regard objectif sur l'entreprise, veillent à la discipline et au sens des responsabilités au sein du conseil d'administration.



Le 22 septembre 2021, la Commission européenne avait formulé une série de propositions législatives en vue de réviser la directive Solvabilité II. Celles-ci visaient à corriger ses lacunes et à soutenir les priorités politiques de l'UE, telles que le financement de la reprise économique après le COVID-19, l'achèvement de l'union des marchés de capitaux et la stimulation des investissements dans le cadre du Green Deal européen. Le 17 juin 2022, les États membres de l'UE se sont entendus sur une approche commune au sein du Conseil européen. Le Parlement européen – en particulier la commission des affaires économiques et monétaires (ECON) – est également parvenu à un accord le 18 juillet 2023.

Le 13 septembre 2023, le Parlement européen a confirmé la décision d'entamer les négociations interinstitutionnelles conjuguant les efforts de la Commission, du Parlement et du Conseil européen pour élaborer des réponses à des questions-clés. L'Espagne a mené ces débats au second semestre de 2023 et la Belgique a pris le relais au premier semestre de 2024.

Les experts de la Banque en matière de politique prudentielle ont accompagné la représentation belge auprès de l'UE dans ce dossier. Ce soutien s'est intensifié au second semestre de 2023, afin d'assurer une transition en douceur entre les présidences espagnole et belge de l'UE. Sous la présidence espagnole, un accord politique a été conclu en décembre sur la révision de la directive Solvabilité II. Les aspects techniques de cet accord devront être finalisés sous la présidence belge par la voie d'une nouvelle directive.

Les tendances et évolutions en matière de paiements et l'euro numérique

Les tendances et évolutions en matière de paiements

Présidé par le directeur Tim Hermans, le *National Retail Payments Committee* (NRPC) a pour objectif d'identifier les tendances et évolutions en matière de paiements, faciliter l'échange d'informations et discuter de thèmes qui font l'actualité dans ce domaine.

Ce comité est composé de membres actifs de différents secteurs directement impliqués dans les paiements de détail en Belgique. Cinq sous-groupes supportent le comité en vue d'en approfondir les discussions et de mener des travaux plus spécifiques.

Back-up payment cards

Le nombre d'achats réglés à l'aide d'une carte de paiement augmente chaque année, en Belgique. Bien que le cash continue à être utilisé pour un peu moins de la moitié des transactions, les cartes sont devenues un instrument essentiel de la vie quotidienne. Le sous-groupe *Back-up payment cards* a pour objectif d'identifier les acteurs dont la défaillance éventuelle serait susceptible d'avoir un impact significatif sur le fonctionnement des paiements par carte en Belgique et d'examiner les solutions qui permettraient de faire face à une indisponibilité de leurs services.

Ces solutions sont résumées dans un « manuel de crise » destiné aux principaux intervenants. Il ne s'agit pas d'un plan de secours au sens strict, mais d'un inventaire des solutions et procédures susceptibles d'être activées en cas de besoin.

Central Bank Digital Currencies (CBDC)

Le sous-groupe CBDC se consacre exclusivement au suivi des travaux de la BCE et de l'Eurosystème en vue de l'introduction éventuelle d'un euro numérique. Ce projet fait l'objet d'un article détaillé dans ce rapport.

Instant Payments

Le déploiement des paiements instantanés au sein de l'Union européenne se met en place de manière très progressive et inégale dans les différents états membres. Cette situation a conduit les autorités européennes à proposer une législation visant à

Contrôle prudentiel et résolution

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

Le service assure le contrôle prudentiel des établissements de paiement et des émetteurs de monnaie électronique ainsi que des opérateurs de dépositaires centraux de titres établis en Belgique, tant nationaux qu'internationaux. Il exerce également une surveillance sur les systèmes exploités par ceux-ci, sur les systèmes de paiement, sur les schémas de paiement et sur certains fournisseurs de services critiques. Il procède à l'analyse des risques informatiques dans le cadre des processus de surveillance et de contrôle prudentiel et veille à accroître la cyberconscience et la résilience des principales entités financières.



développer l'offre de ce type de paiement et à accélérer son utilisation pour en faire la nouvelle norme.

L'initiative législative européenne vise à surmonter les obstacles majeurs au déploiement des paiements instantanés. A cette fin, elle prévoit des obligations en termes d'offre par les prestataires de services de paiement, la limitation des coûts pour les utilisateurs, l'harmonisation de la vérification du respect des

sanctions et, pour lutter contre la fraude, la vérification obligatoire de la concordance entre l'IBAN et le nom du bénéficiaire.

Les travaux du sous-groupe se sont focalisés sur cette initiative et ses implications en Belgique, où les paiements instantanés représentent plus de 20 % de l'ensemble des virements.

Cash

Ce sous-groupe concentre l'essentiel de son attention sur l'accessibilité au cash et son cours légal.

En 2023, le point d'orgue en la matière est sans conteste l'accord conclu entre le secteur bancaire et le Gouvernement fédéral concernant l'accès aux distributeurs automatiques de billets.

Responsable de la mise en circulation du cash et de sa qualité, la Banque a développé un modèle pour mesurer l'accessibilité et la capacité du réseau de distributeurs (voir article Cash). Celui-ci repose sur une méthodologie européenne affinée en vue de mieux prendre en compte la forte densité de population en Belgique.

Concernant le cours légal, l'attention s'est portée sur la proposition de règlement de la Commission européenne dans ce domaine et dont l'objectif est notamment de veiller à ce que les citoyens aient la possibilité de payer en espèces s'ils le souhaitent. Cette proposition de règlement vise à définir la notion de cours légal et précise les obligations des états membres en matière d'acceptation et d'accès au cash, ainsi que différents aspects d'organisation et de procédure (désignation d'une autorité compétente, indicateurs, pénalités, rôle de la Commission en cas de manquement, ...)

Pièces de monnaie

Ce sous-groupe est présidé par l'Administration générale de la Trésorerie (SPF Finances), responsable de l'émission et du financement des pièces de monnaie. Il a principalement consacré ses travaux à la disponibilité de celles-ci dans l'économie. Il s'est plus particulièrement intéressé aux pénuries observées pour certaines pièces et à leurs causes, ainsi qu'aux solutions activées par le SPF Finances pour répondre



à ce problème. Globalement, le stock de pièces de monnaie en circulation dans le pays devrait être suffisant, mais les retours de pièce restent trop faibles. En outre, le manque de matière première en regard de la demande retarde les livraisons des nouvelles pièces.

L'euro numérique

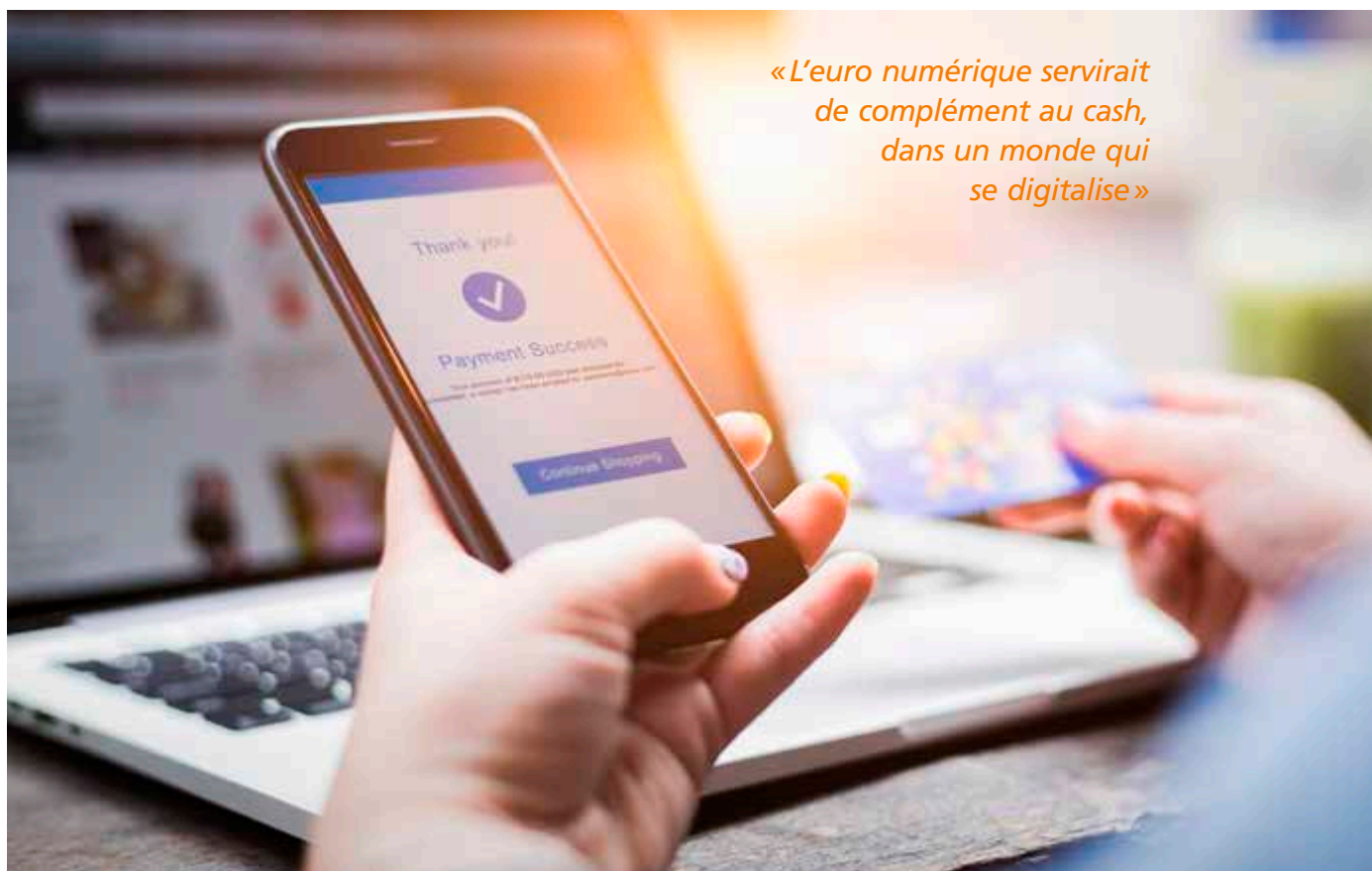
La Banque collabore activement avec la Banque centrale européenne et les autres banques centrales de la zone euro pour créer les conditions propices à l'éventuelle introduction de l'euro numérique.

Amorcée en novembre 2023, la première phase de préparation de l'euro numérique s'achèvera en 2025. L'objectif était de mettre en place les solutions techniques et les accords commerciaux nécessaires à une possible émission de l'euro numérique. En fonction des résultats de cette première étape et de l'évolution du processus législatif, le Conseil des gouverneurs décidera s'il convient de passer à l'étape suivante, à savoir la préparation opérationnelle d'une éventuelle émission et du déploiement de l'euro numérique.

Une nouvelle cellule autonome

La gestion de cette phase de préparation repose sur divers groupes de travail instaurés par la BCE depuis 2020, tels que la *High-Level Task Force* (ci-après la 'HLTF') et le *Project Steering Group* (ci-après le 'PSG'), auxquels la Banque est étroitement associée. La HLTF assume la responsabilité des décisions majeures relatives aux fonctionnalités et caractéristiques intrinsèques de l'euro numérique, tandis que le PSG planifie et surveille l'état d'avancement du projet, notamment en ce qui concerne les éventuelles procédures de passation de marché.

Il est important de souligner que l'évolution du projet au cours de ces dernières années a généré une charge de travail croissante. Cela a conduit, l'été dernier, à l'approbation par le Comité de direction de la création d'une nouvelle entité autonome dédiée, la «*Digital euro and payments policy*», placée directement sous l'autorité du directeur Hermans. Cette cellule regroupe l'ensemble des travaux effectués sur le sujet, suivant la tendance observée au sein de nombreuses banques centrales de la zone euro.



«L'euro numérique servirait de complément au cash, dans un monde qui se digitalise»



« GRÂCE À L'EURO NUMÉRIQUE, LA MONNAIE PUBLIQUE RESTE DISPONIBLE »

Filip CARON / Chef de la cellule «Digital euro and payments policy»

En octobre 2023, l'Eurosystème a entamé la phase préparatoire de l'euro numérique. La Banque planche également sur ce projet, ce qui a conduit à la création d'une nouvelle cellule «Digital euro and payments policy». Celle-ci est dirigée par Filip Caron, qui connaît le sujet sur le bout des doigts.

BCE

Filip: «Je dirige la cellule "Digital euro and payments policy" depuis le 16 décembre. Auparavant, j'ai travaillé un temps à la BCE, où je planchais déjà sur l'euro numérique. À l'issue de mon doctorat, j'ai d'abord intégré le contrôle prudentiel, à la surveillance de Swift (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*, un système international qui facilite les paiements). J'ai aussi représenté la Banque dans des groupes de travail internationaux consacrés à l'innovation digitale et aux monnaies numériques. Je suis allé à Francfort pour participer au projet de l'euro numérique. Je voulais contribuer à sa conception et aborder le sujet sous un autre angle, après avoir exercé une fonction de supervision. Je reviens maintenant à la Banque, désireux d'apporter

Interview

mon concours à cette nouvelle cellule et aux matières passionnantes qu'elle ne manquera pas d'aborder.

Lors de mon passage à la BCE, durant la phase dite de recherche, nous avons commencé à réfléchir ce à quoi pourrait ressembler l'euro numérique. Cela a soulevé quelques questions essentielles, comme celles de la confidentialité, du règlement et des critères d'utilisation. Nous avons mené une analyse approfondie à l'échelle européenne. Reste à la compléter par des informations provenant des marchés locaux. Cela fait partie de la phase préparatoire, qui a débuté officiellement le 18 octobre. »

Phase préparatoire

« Cette nouvelle phase vise à répondre aux questions les plus importantes. Dans quelles situations pourrions-nous utiliser l'euro numérique ? Quelles sont les technologies nécessaires ? De quelles infrastructures disposons-nous déjà ? Quel montant pourrions-nous détenir ? Existe-t-il des besoins spécifiques au niveau local ? Quels sont les fournisseurs potentiels ? Ce sont là autant d'aspects sur lesquels se penchera notre cellule. Cela exige non seulement un sérieux travail d'analyse, mais aussi des campagnes d'information à l'attention des futurs utilisateurs, tant les particuliers que les entreprises. Si la BCE décide en fin de compte



d'émettre un euro numérique, il faudra déployer d'importants efforts de communication, de sensibilisation et d'explication auprès du grand public.

La BCE a scindé la phase préparatoire en deux parties, avec un bilan intermédiaire après deux ans. Cela peut sembler long, mais il y a tant à faire ! Un projet d'une telle ampleur prend énormément de temps. Nous devons travailler avec de nombreux interlocuteurs – toutes les banques centrales de la zone euro – avec qui nous devons développer une vision commune.

Si, au terme de ces deux ans, le projet se poursuit, on entrera dans le vif du sujet. Nous envisagerons alors la préparation d'un lancement en douceur, avant de passer progressivement à la vitesse supérieure. »

Une monnaie publique

« Le principal objectif de l'euro numérique est de préserver la disponibilité de la monnaie publique – avec les caractéristiques qui lui sont propres – à l'ère du numérique. Chacun doit pouvoir utiliser un moyen de paiement de son choix, d'un usage relativement facile et adapté aux exigences du monde moderne. Par ailleurs, le développement d'une autonomie stratégique en Europe revêt également une grande importance. »

Un projet pluridisciplinaire

« Heureusement, nous ne sommes pas seuls à nous pencher sur l'euro numérique au sein de la Banque. L'idée, derrière cette cellule centralisée, est de mieux coordonner et de mieux structurer le travail, tout en profitant, bien sûr, de la contribution et de l'expertise de toute la Banque. Ainsi, pour élaborer un cadre juridique, nous travaillons évidemment avec le Service juridique, mais aussi avec le service chargé de la lutte anti-blanchiment. À cela s'ajoutent des aspects économiques, techniques et sécuritaires, sur lesquels nous travaillons en étroite collaboration avec différents experts, signe que c'est un projet multidisciplinaire. »

« Heureusement, nous ne sommes pas seuls à nous pencher sur l'euro numérique au sein de la Banque »

L'euro numérique: qu'est-ce que c'est? Qu'est-ce que ce n'est pas?

Un complément aux billets et aux pièces

L'euro numérique constituerait un moyen de paiement supplémentaire pour les petits montants, aux côtés des billets de banque et des pièces de monnaie. Cette monnaie de banque centrale émise sous une forme digitale permettrait d'effectuer des paiements électroniques de manière uniforme dans toute l'Europe, sans frais, en toute sécurité et en toute confidentialité, aussi bien dans les magasins qu'en ligne ou entre particuliers. Elle offrirait aussi la possibilité d'effectuer des paiements hors ligne. L'euro numérique pourrait être détenu dans un portefeuille électronique auprès d'une banque ou d'un opérateur public.

Pas une cryptomonnaie

Garanti par une banque centrale, l'euro numérique ne serait pas une cryptomonnaie. Les banques centrales ont pour mission de préserver la valeur de la monnaie, qu'elle soit fiduciaire ou numérique. Les cryptomonnaies, en revanche, ne sont ni garanties ni gérées par une institution centrale, d'où leur caractère risqué et instable.

Protection de la vie privée

La protection de la vie privée se présente comme une condition sine qua non pour la conception d'un euro numérique. Le projet ne prévoit aucun accès aux données à caractère personnel pour les banques centrales. Lors des paiements hors ligne, seuls le donneur d'ordre et le bénéficiaire seront au courant de la transaction.

Les différentes phases

Phase d'étude

oct
2021

Développement d'une vision, exploration technologique, projet de conception.

Phase préparatoire

nov
2023

Partie 1

Préparation du développement, recherche de fournisseurs, poursuite de l'exploration, accompagnement du processus législatif.

nov
2025

Partie 2

Une fois le cadre juridique de l'euro numérique établi au niveau européen, une décision finale pourra être prise quant à son émission.

Un usage universel

Les travaux conjoints de la *High-Level Task Force* et du *Project Steering Group* ont permis de définir les lignes directrices relatives au design et aux fonctionnalités d'un éventuel euro numérique. L'Eurosystème a conçu l'euro numérique comme une monnaie polyvalente,

accessible à la fois en ligne et hors ligne, couvrant tous les cas d'utilisation des paiements de détail, instantanément et gratuitement (pour une utilisation de base) dans l'ensemble de la zone euro. Ses principales applications incluraient les transactions de personne à personne (P2P), mais aussi le commerce électronique et les situations de point de vente (POS), permettant



ainsi les paiements en monnaie publique à la fois pour les achats en magasin et les achats en ligne. L'euro numérique pourrait également être utilisé dans le cadre de transactions de gouvernement à personne ou entreprise (G2X), facilitant les interactions entre ces acteurs, y compris le versement des allocations ou des subventions.

Cependant, il est à noter que l'ensemble de ces décisions, détaillées plus précisément dans la partie du rapport annuel dédiée aux développements économiques et financiers, relève exclusivement des volontés exprimées par l'Eurosystème. Elles devront donc être confirmées par les colégislateurs européens : la Commission, le Conseil et le Parlement. Ces institutions jouent en effet un rôle crucial dans l'élaboration d'un cadre légal pour l'euro numérique, une étape indispensable pour permettre à l'Eurosystème de potentiellement émettre cette nouvelle forme de monnaie.

Les deux faces d'une même pièce

La Commission européenne a lancé en juin 2023 le processus législatif relatif à l'euro numérique, avec la publication du *Single Currency Package*. Cette initiative, en cours d'examen par le Parlement européen et le Conseil, reconnaît l'importance d'appliquer les caractéristiques-clés de la monnaie physique au

contexte numérique. Plus spécifiquement, le projet souligne l'adaptation nécessaire des aspects fondamentaux de la monnaie physique tels que la confidentialité, l'utilisation hors ligne, la résilience, l'acceptation obligatoire et une identité européenne distincte, au domaine numérique. L'euro numérique servirait donc de complément au cash, dans un monde de plus en plus numérique. Pour la même raison, la Commission européenne a inclus dans ce package législatif une disposition relative au caractère légal de l'argent liquide, visant à préserver et protéger le rôle de l'argent liquide dans notre société.

Un projet sociétal

Au-delà des banquiers centraux et des décideurs politiques européens, notre monnaie commune et sa forme – physique ou numérique – concerne tous les citoyens. C'est pourquoi des cycles de **consultations publiques**, des groupes de discussion, des comités consultatifs tels que l'*European Retail Payments Board* (ERPB) au niveau de la BCE, le *National Retail Payments Committee* (NRPC) au niveau belge, ainsi que des conférences ont été organisés tout au long de l'année. Ces initiatives visent à garantir la plus grande diffusion possible du projet, assurant ainsi une participation inclusive et représentative de l'ensemble de la société.

Être prêt à résoudre une crise bancaire sans recourir aux finances publiques

Les difficultés rencontrées par certaines banques étrangères au cours du premier semestre de l'année rappellent qu'il est important pour les autorités d'être prêtes à gérer une telle crise. Il s'agit là d'une des missions de la Banque nationale.

Les travaux de la Banque 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 2023 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.

Ces quatre axes recouvrent :

1. 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 la mise en oeuvre 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.
2. 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.

En particulier, à l'invitation du Conseil européen, la Commission a adopté le 18 avril 2023 une initiative législative modifiant certains éléments du cadre de gestion de crise. Cette proposition est axée sur la résolution des banques moyennes et plus petites. La Banque nationale, en sa qualité d'expert indépendant, participe aux

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 se dérouler 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.



négociations de ces initiatives au niveau européen et jouera un rôle moteur dans le cadre de la présidence belge du Conseil de l'Union européenne.

3. 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.
4. 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 2023, le Fonds de résolution unique a levé des contributions pour un montant de 11,7 milliards d'euros, portant sa taille à 77,6 milliards d'euros. Les établissements de crédit de droit belge l'ont alimenté à hauteur de 330,1 millions d'euros en 2023, contre 447,6 millions en 2022.

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 et des autorités belges et européennes.



Les statistiques à la Banque: une résilience renouvelée dans un esprit de continuité

En 2023, le département Statistique générale a continué de fournir aux utilisateurs internes et externes des statistiques pertinentes et de qualité pour les politiques macroéconomique et monétaire. Au début de l'année, un nouveau chef de département a pris ses fonctions et, en septembre, une nouvelle membre du Comité de direction a été nommée, qui s'est vu confier le département dans ses attributions.

Département Statistique générale

Le département Statistique générale joue un rôle déterminant dans la livraison de chiffres essentiels à la bonne compréhension du fonctionnement de l'économie belge. Les chiffres produits par la Banque exercent une influence directe sur les décisions quotidiennes des pouvoirs publics, des entreprises et des citoyens. En travaillant avec les données les plus récentes, la Banque prend le pouls de l'économie belge et jauge sa place dans le monde. Elle contribue ainsi à l'intérêt général et se met au service de la société.

Pour produire et diffuser des statistiques de qualité, la Banque table sur l'innovation et sur la pertinence des données, compte tenu d'une forte dimension européenne et internationale.



Durant l'année 2023, le département s'est donc engagé dans un processus de changement et de renouvellement, dont la priorité consiste à élaborer une nouvelle stratégie pour la fonction statistique de la Banque. L'objectif est de garantir la continuité de la production et de la diffusion des statistiques selon des normes de qualité élevées. Dans ce contexte, la Banque reste attentive aux nouveaux besoins des utilisateurs et aux meilleures pratiques innovantes actuelles en matière de statistiques officielles, en se fondant sur des normes internationales. Elle accorde une attention particulière à une diffusion accessible de ses statistiques et apporte un soutien ciblé aux membres du personnel du département. La Banque entend ainsi contribuer à la production et à la diffusion de statistiques dans l'intérêt public.

Afin d'appliquer ces principes, des initiatives seront lancées dans les prochains mois et les prochaines années. Elles auront pour objectif principal de produire et de diffuser des statistiques pertinentes et de qualité à destination d'un public le plus large possible. Il s'agira notamment de renforcer la cohérence et la transversalité des travaux des entités du département, comme cela est décrit plus en détail ci-après.

De nouveaux chiffres sur l'épargne et les paiements, les inégalités et le climat

Des changements majeurs dans les actifs financiers des ménages

Le relèvement des taux d'intérêt ne s'est pas répercuté au même rythme sur les différents types de produits d'épargne en 2023. Cela a entraîné un glissement important dans la composition des actifs financiers des ménages. Ces évolutions ont été suivies de près au moyen des statistiques bancaires mensuelles sur les taux d'intérêt et sur les dépôts et les crédits des ménages, de même que dans les comptes financiers nationaux trimestriels. Le 3 octobre 2023, la Banque a publié sur son site



internet un article de blog intitulé *La ruée des ménages belges sur les nouveaux bons d'État provoque une baisse record des dépôts bancaires*, qui revenait sur le succès rencontré par le bon d'État, avec à la clé un glissement dans les actifs financiers des ménages et une sortie de fonds pour les banques. Des infographies ont régulièrement été publiées pour en présenter l'incidence au grand public.

Gros plan sur les habitudes des Belges en matière de paiement

Depuis 2022, la Banque collecte beaucoup plus de données sur les opérations de paiement. Ces informations permettent de savoir comment, où et à destination de qui les particuliers, les entreprises et les administrations publiques belges effectuent des paiements. Le 14 avril 2023, la Banque a publié sur son site internet un article de blog intitulé *Gros plan sur les habitudes de paiement des Belges*, décrivant les nombreuses informations contenues dans les nouvelles statistiques sur les paiements. Les conclusions initiales pour le premier semestre de 2022 y étaient aussi présentées. En janvier 2024, la Banque a publié les données pour l'ensemble de l'année 2022 et pour le premier semestre de 2023 sur son site internet (NBB.Stat). Celles-ci renferment notamment des précisions sur les virements et les paiements par carte.

La répartition du patrimoine des ménages

Au début de 2024, la Banque a publié pour la première fois les comptes distributionnels de patrimoine (Distributional Wealth Accounts – DWA). Ces nouvelles statistiques expérimentales ajoutent une dimension distributive aux agrégats macroéconomiques des comptes nationaux financiers et non financiers relatifs au patrimoine des ménages. En effet, les utilisateurs de données statistiques et les décideurs politiques souhaitent de plus en plus être en mesure de mieux évaluer, entre autres, l'incidence des chocs économiques sur la richesse des ménages.

Dans cette optique, la BCE a développé une nouvelle méthodologie en coopération avec la Banque, en utilisant les microdonnées de l'enquête HFCS (Household Finance and Consumption Survey). Les DWA permettent de ventiler les différents actifs des ménages en déciles ou selon des variables démographiques. D'autres indicateurs sont encore calculés, tels que le coefficient de Gini, les patrimoines moyen et médian, etc.

Les premiers résultats montrent une légère diminution de l'inégalité de patrimoine net entre les ménages belges ces dernières années, mesurée par le coefficient de Gini ou le pourcentage de la richesse détenu par les 10 % les plus nantis. Les DWA sont

disponibles à partir de 2010 et seront mis à jour trimestriellement. Ces statistiques sont également publiées par la BCE pour la zone euro et pour ses autres pays membres.

Les indicateurs climatiques ont encore été améliorés

Les effets du changement climatique continuent de dominer l'actualité et les débats politiques. La Banque a soutenu la poursuite du développement d'indicateurs expérimentaux liés au climat pour le secteur financier. Ceux-ci sont publiés par la BCE sur son site internet et fournissent des informations, entre autres, sur les risques climatiques encourus par les

établissements financiers au travers des titres et des crédits des entreprises qu'ils ont en portefeuille.

L'année 2023 a été marquée par la préparation d'améliorations méthodologiques et de l'élargissement des indicateurs relatifs aux risques physiques du changement climatique. Les indicateurs sur la finance durable ont aussi été étendus pour inclure des données sur les instruments durables, qui ont fait l'objet d'une évaluation externe. En outre, la Banque a principalement contribué aux indicateurs relatifs aux émissions de gaz à effet de serre des entreprises présentes dans les portefeuilles du secteur financier. Les efforts ont notamment porté sur l'augmentation du taux de couverture des données et sur l'analyse des facteurs déterminants de l'évolution de ces mesures

Les statistiques dans l'intérêt public: vers une meilleure communication de nos chiffres

En tant qu'organisation au service de l'intérêt public, la Banque s'emploie à rester un acteur de premier plan dans la diffusion et la communication de données et de statistiques financières et économiques. Elle entend ainsi soutenir les décideurs politiques et le débat public.

La Banque soutient et suit l'envoi de statistiques aux institutions nationales et internationales, conformément aux obligations légales. Par ailleurs, une nouvelle stratégie de communication de ses données et de ses statistiques est en cours d'élaboration. L'accent sera mis sur une diffusion transparente et accessible au plus grand nombre, c'est-à-dire tant aux experts qu'au grand public. À cet effet, la Banque a commencé à optimiser l'organisation des équipes chargées de la diffusion des statistiques. De nouveaux collaborateurs possédant les connaissances et l'expérience nécessaires ont également été recrutés. En outre, les logiciels et l'infrastructure de la base de données, devenus obsolètes, seront remplacés.

Ces innovations constitueront l'épine dorsale de cette nouvelle stratégie. Afin de faciliter la visualisation des données, la Banque examine les possibilités d'intégrer des technologies innovantes et pertinentes. Elle a également commencé à rédiger un ensemble de normes destinées à garantir une visualisation cohérente des chiffres qu'elle produit.

Parmi les premiers résultats de cette nouvelle approche, on peut épinglez la création d'un tableau de bord interactif récapitulant les principales statistiques de la Banque, publié sur son site internet à la fin de 2023.



au fil du temps. Les nouveaux indicateurs étendus et leurs références méthodologiques sont disponibles sur le site internet de la BCE.

Dans la salle des machines: les innovations et les améliorations dans la production et la diffusion de nos statistiques

Une amélioration continue de la méthodologie des comptes nationaux

Compte tenu de l'importance du revenu national brut pour le budget européen, la méthodologie des comptes nationaux est constamment améliorée. Eurostat contrôle tous les cinq ans la précision et la cohérence des méthodes de calcul des États membres. Le cycle actuel s'étend de 2020 à 2024.

La Belgique, considérée comme présentant un risque faible, a reçu la visite d'Eurostat en juin 2023. Celle-ci s'est concentrée sur l'analyse du secteur du commerce et a permis d'identifier onze points d'action en vue d'une amélioration. Les travaux méthodologiques en la matière ont démarré en 2023. Les comptes nationaux révisés intégrant ces améliorations sont attendus pour octobre 2024.

Le projet NAPA: une nouvelle architecture des données pour évaluer la valeur ajoutée brute

Dans le cadre du projet NAPA, la Banque travaille sur une nouvelle méthode de calcul de la valeur ajoutée brute des différentes branches d'activité en Belgique. Ce projet s'appuie sur des méthodes de calcul et des techniques avancées pour améliorer la précision de ces estimations. L'objectif est d'établir

La dernière réserve (transversale) sur le revenu national brut levée

Le 9 octobre 2023, le département Statistique générale a été informé par Eurostat (Commission européenne) que la dernière réserve spécifique en suspens concernant le revenu national brut (RNB) belge avait été traitée avec succès par la Large Case Unit (LCU). La LCU est l'unité qui veille à une meilleure surveillance statistique des multinationales. La mondialisation accroît l'importance de ces groupes multinationaux dans notre économie. Par le biais de la LCU, la Banque s'efforce de rassembler les connaissances et les informations nécessaires pour mieux faire correspondre les comptes nationaux et la balance des paiements et pour améliorer la qualité des statistiques produites.

La réserve transversale découlait également du cycle de vérification 2016-2021 d'Eurostat et portait sur la mondialisation. Elle exigeait de chaque État membre de coopérer avec les autres afin d'enregistrer les problèmes statistiques liés à la mondialisation d'une manière cohérente et homogène dans les statistiques macroéconomiques. Plus précisément, dans le cadre de cette réserve transversale, chaque État membre devait assurer le suivi statistique de trois grandes entreprises multinationales.



un lien plus clair entre les données financières des économies nationales et régionales en stockant les données au niveau le plus élémentaire. Les premiers tests de cette nouvelle méthode, menés en 2023, se sont révélés concluants et d'autres améliorations sont prévues en 2024. L'objectif final est d'aligner mieux et plus rapidement les statistiques régionales sur les statistiques nationales.

Le hub CSDB

Le département Statistique générale collecte et analyse des données sur l'émission et la détention de titres financiers, afin de comprendre et de visualiser les relations financières entre les différents secteurs de l'économie. Pour mieux gérer la complexité de ces données financières, le département utilise un nouveau système appelé «CSDB hub» (Centralised Securities DataBase belge) depuis la fin de 2023. Ce système convertit les informations financières fournies par des sources externes et par les entités de la Banque dans un format statistique standardisé. Des statistiques détaillées sur les titres financiers sont ainsi compilées et partagées avec les utilisateurs internes et externes.

Les autres innovations: Bessy, R, Python et SALSA

En 2023, le département Statistique générale a développé un nouvel outil de production pour la compilation des statistiques extérieures, baptisé «Bessy» (Belgian External Statistics System). Celui-ci permet de calculer la balance des paiements, la position extérieure globale et le commerce international des services.

En 2023, la Banque a aussi mis en œuvre des innovations majeures dans ses méthodes d'analyse statistique. En utilisant des langages de programmation comme R et Python, la Banque s'aligne sur les évolutions plus larges des systèmes d'information statistique, qui se caractérisent par un recours plus intensif à la science des données. C'est pourquoi la Banque investit également pour fournir le soutien nécessaire à ses analystes.

Enfin, la Banque travaille à une refonte complète du logiciel SALSA. Ce programme lui permet de recevoir des données statistiques, de les stocker, de les

Notre rôle d'ambassadeur: contribuer à l'innovation internationale dans nos statistiques

Afin de garantir la pertinence de nos statistiques dans un contexte international, le département Statistique générale compte de nombreux experts qui participent à des groupes de travail et à des forums internationaux, afin de suivre les nouveaux développements dans le monde économique et financier et de les intégrer dans nos statistiques. En effet, dans une économie internationale mondialisée et en évolution rapide, il importe de contribuer par nos connaissances et notre expertise à de nouvelles initiatives d'organisations internationales telles qu'Eurostat, la BCE, l'OCDE ou le FMI. Par sa participation proactive à ces discussions, le département contribue également à la mission d'ambassadeur de la Banque, l'un des douze thèmes identifiés dans la stratégie 2025. En 2023, un certain nombre de responsabilités supplémentaires ont été reprises dans des groupes de travail internationaux afin de contribuer à de nouveaux thèmes importants. Nous avons, par exemple, participé à des discussions et à des groupes de travail sur des thèmes tels que la mesure des investissements verts, la durabilité et le bien-être, ainsi que la communication moderne des statistiques.





En septembre 2023, la Faculté des sciences sociales de la KU Leuven a honoré Roeland Beerten, chef du département Statistique générale, du titre d'ambassadeur Alumni. «Durant toute sa vie professionnelle, Roeland s'est efforcé de développer à l'attention du grand public une communication claire de statistiques produites de manière indépendante», a souligné Jan Van Bavel, professeur de la KUL, dans son éloge. «Une tâche particulièrement importante à une époque où souvent nous sommes bombardés de chiffres dans les discours.»



envoyer à des organisations internationales et de les rendre disponibles sur son site internet. La technologie repose sur la norme internationale SDMX relative à la communication de statistiques. Cette solution intégrée comprend plusieurs composants basés sur la suite .STAT développée par l'OCDE, qui fournira une interface conviviale aux utilisateurs internes et externes.

Avancement du projet de la BCE pour l'établissement de rapports intégrés pour les banques (IReF)

En 2023, le Comité européen des statistiques de la BCE a adopté des décisions stratégiques sur la poursuite du développement du cadre de reporting intégré (*Integrated Reporting Framework*, IReF). Ce projet poursuit un double objectif: réduire la charge de reporting des banques et assurer un processus harmonisé pour l'établissement des statistiques bancaires.

Vers une réglementation unique

Après que les résultats d'une analyse coûts-bénéfices publiés en 2021-2022 ont démontré les avantages de l'IReF, et ce malgré l'investissement initial élevé, une analyse coûts-bénéfices supplémentaire a été menée en 2023. Les résultats, publiés au début de 2024, permettront de déterminer dans quelle mesure les exigences de reporting spécifiques à chaque pays peuvent être intégrées dans la réglementation en matière d'IReF, dans quelle mesure le reporting peut être élargi pour inclure des données pertinentes sur le climat (par exemple) et à quel point l'alignement avec le reporting prudentiel FINREP solo peut être amélioré.

Dans une prochaine étape, une comparaison complète des coûts et bénéfices sera effectuée et servira de base à la rédaction de la réglementation unique de la BCE pour l'IReF, qui remplacera ainsi les divers règlements existants sur l'obligation de déclaration statistique des banques.

La phase de recherche est en cours

Parallèlement à l'élaboration du cadre réglementaire, la phase de recherche porte sur l'organisation du processus statistique opérationnel et sur le développement de solutions informatiques qui soutiendront le processus statistique. Cette infrastructure informatique commune permettra l'application des principes de gestion commune des données (*Common Data Management*, CDM) au sein du Système européen de banques centrales et du Mécanisme de surveillance unique. Ces principes comprennent l'échange et la sécurisation des données, ainsi que l'utilisation de bases de données de référence harmonisées sur les instruments financiers et les contreparties.

Élargissement aux déclarations prudentielles et de résolution

Le projet IReF prévoit également une coopération avec l’Autorité bancaire européenne (ABE) afin d’intégrer à terme les déclarations prudentielles et de résolution. Pour ce faire, un *Joint Bank Reporting Committee* (JBRC) sera mis en place en 2024. Il s’agit d’un organe consultatif composé de représentants des autorités européennes et nationales chargées des différentes matières et du secteur bancaire. Au sein de l’Eurosystème, on travaille déjà en étroite collaboration avec le secteur bancaire afin d’optimiser le reporting et de réduire la charge grâce au *Banks’ Integrated Reporting Dictionary* (BIRD). Le BIRD fournit un modèle de données logique, à partir duquel les données d’entrée des banques peuvent être transformées en données qui doivent faire l’objet d’une déclaration aux autorités.

Conséquences nationales

Grâce à l’IReF, les cadres nationaux de déclaration à des fins statistiques, tels que le schéma A, seront remplacés par un schéma de déclaration unique. Le schéma A est néanmoins aussi utilisé pour la surveillance prudentielle. La Banque travaille donc à une autre solution et examine dans ce cadre la manière dont on peut retrouver les chiffres nécessaires aux différentes missions de la Banque, par le biais de l’IReF ou d’autres cadres de reporting (existants), tels que les déclarations FINREP Solo. Au cours de l’année 2023, un dialogue s’est noué entre le secteur et la Banque sur cette question. Cette analyse se poursuivra dans les années à venir afin de trouver une solution appropriée qui réponde aux besoins et aux préoccupations de la Banque et du secteur bancaire.





UNE FEMME À LA DIRECTION

Géraldine THIRY / Directrice

Géraldine Thiry a rejoint le Comité de direction de la Banque nationale le 1^{er} septembre 2023. Ce faisant, elle y a réintroduit une présence féminine qui faisait défaut depuis 2018. La Statistique générale et la Cellule de résolution entrent dans ses attributions.

La Banque n'était pas une inconnue pour la directrice Thiry. Depuis 2021, elle siégeait au Conseil de régence, y partageant ses vues issues du monde académique, où elle s'est investie notamment dans le développement d'indicateurs de soutenabilité de l'économie au niveau européen. En accédant au Comité de direction, cette scientifique passe de la théorie à la pratique. Un pas qu'elle a franchi avec enthousiasme...

Une femme au Comité de direction de la Banque nationale de Belgique : il était temps ?

« Je pense surtout que c'est un signal important pour montrer qu'un tel poste est accessible pour une femme, comme d'ailleurs pour tout autre profil statistiquement peu représenté dans des instances dirigeantes. Cela dit, j'ai été très bien accueillie au sein du Comité et je m'y sens pleinement respectée pour mes compétences et pour la manière dont j'assure ma fonction, indépendamment de mon genre. J'y rencontre beaucoup de bienveillance et de respect, en phase avec les valeurs de la Banque ! »

Les statistiques relèvent de vos compétences. C'est un domaine plus complexe qu'il n'y paraît ?

« Les statistiques sont souvent perçues comme des outils décrivant la réalité. Il ne faut cependant pas perdre de vue qu'elles sont le reflet d'un ensemble

de conventions, de normes, de choix méthodologiques... Ainsi, par exemple : à partir de quand considère-t-on qu'un changement de prix relève de la pure inflation ou est le reflet de l'amélioration qualitative d'un produit ?

Ces conventions vont façonner la manière dont nous allons nous représenter les faits économiques et sociaux, et auront un impact sur la prise de décision en matière de politique économique, et bien entendu, en matière de politique monétaire et de stabilité financière.

Pour autant, ces conventions ne sont pas immuables. Elles sont souvent le reflet du contexte géopolitique, historique ou culturel dans lequel elles ont été développées. Or le monde évolue, que ce soit sur le plan social, économique, environnemental... Il faut donc adapter les statistiques à la réalité actuelle pour en préserver la pertinence. Cela implique des révisions régulières du *System of National Account* (SNA). La dernière a eu lieu en 2008. La prochaine est prévue pour 2025 et, à l'instar des autres autorités



« La communication de données sur le climat est une façon pour la Banque de démontrer sa responsabilité sociale »

statistiques de par le monde, les équipes de la Banque y travaillent déjà. C'est un exercice complexe et qui demande beaucoup de temps, mais il est essentiel pour assurer la pertinence de notre travail.»

La dimension climatique s'invite de plus en plus dans nos chiffres. Que peut y faire une banque centrale ?

« Les banques centrales ont certainement un rôle à jouer dans la production de données statistiques de qualité en matière de climat et de transition énergétique, tant à des fins d'études qu'à l'attention du grand public. À cet égard, la Banque n'est pas en reste, avec le développement d'un tableau de bord du climat (*climate dashboard*) régulièrement mis à jour sur son site internet. Ce genre de communication est aussi une façon pour la Banque – qui est une institution d'intérêt général – de démontrer sa responsabilité sociétale.

La dimension climatique est également prise en compte dans la politique monétaire, mais cela se passe au niveau du *Governing Council* de la BCE où siège le gouverneur Wunsch. Enfin, en tant qu'autorité de supervision, la Banque joue également un rôle important en s'assurant que les établissements contrôlés mettent en œuvre les règlements qui leurs sont imposés et remplissent leurs obligations en matière de reporting. »

La résolution entre également dans vos responsabilités. Comment s'est passée la prise de contact avec cette matière ?

« Je suis entrée assez rapidement dans le vif du sujet, dans la foulée des crises de la Silicon Valley Bank et du Crédit suisse survenues en 2023. On aurait pu craindre alors un vent de panique, mais il n'en a rien été en Europe. J'y vois une preuve de l'importance de disposer d'un régime prudentiel et de résolution crédible. Et la Banque y travaille, au sein du Mécanisme de surveillance unique et du Mécanisme de résolution unique !

La résolution est un travail de préparation qui s'inscrit dans le temps long. Elle vise à éviter que l'éventuelle défaillance d'une banque ne génère un effet de contagion. Le chantier du Mécanisme de résolution

« Je me sens pleinement respectée pour mes compétences et pour la manière dont j'assume ma fonction, indépendamment de mon genre »

unique a été lancé en 2014, suite à la crise de 2008. Il a franchi deux étapes importantes en 2023 :

- le fonds de résolution unique (fonds européen pouvant être mobilisé pour faciliter la résolution des banques et alimenté par celles-ci) a été constitué à hauteur d'environ 77 milliards d'euros ;
- la quasi-totalité des banques répondaient aux *Expectations for Banks* fixées par le SRB (*Single Resolution board* – Conseil de résolution unique) pour être « résolubles », autrement dit pour être préparées au mieux à faire face à une situation de défaillance.

Tout cela semble fort bien sur papier. Reste à le tester et ce sera un chantier pour 2024, dans le cadre d'un exercice de révision stratégique plus empirique que le SRB s'apprête à mettre en œuvre.

Aussi y aura-t-il du pain sur la planche pour la Cellule résolution de la Banque qui, en plus de cet exercice, est amenée à coordonner deux importants dossiers dans le cadre de la Présidence belge du Conseil, à savoir la directive de redressement et de résolution des institutions des établissements d'assurance (IRRD), et le Crisis Management and Deposit Insurance (CMDI). Mais n'anticipons pas ! »

Un premier bilan personnel, 5 mois après votre arrivée au Comité de direction ?

« Outre le fait que je me sente bien à ma place, je dirais que c'est un plaisir de travailler avec des personnes aussi compétentes, tant en matière de statistique que de la résolution, et qui font preuve d'un grand professionnalisme allié à une grande disponibilité des équipes. »

Une gestion des micro-données toujours plus efficace

Le département Gestion des micro-données organise et opère la collecte de données auprès de sources externes, telles que les entreprises (financières et non financières), les administrations et les particuliers. Ces données sont utilisées à des fins de contrôle prudentiel et d'études. Elles permettent également d'établir des statistiques financières et non financières et sont, pour certaines, mises à disposition des autorités belges.

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.



Une quantité croissante de données

Le département s'inscrit dans la stratégie de la Banque visant à rassembler une quantité croissante de données et à délivrer toujours plus d'analyses économiques et financières de qualité. Il contribue également à la mission de surveillance du secteur financier en vue de garantir la stabilité financière et monétaire. Dans le même temps, il veille à atteindre ses objectifs en termes d'efficacité opérationnelle et de maîtrise des coûts de fonctionnement.

L'année 2023 s'inscrit dans la continuité des années précédentes. L'effort s'est poursuivi en vue de garantir la stabilité, la confidentialité et la sécurité des opérations, tout en visant une meilleure efficacité opérationnelle. Ceci inclut l'optimisation des interfaces dédiées aux fournisseurs externes de données, qu'ils soient volontaires ou redevables d'informations, ainsi que l'amélioration des services fournis aux utilisateurs des données collectées.

Les réflexions sur l'amélioration de la gestion des données se sont poursuivies dans l'optique d'une vision transversale à l'ensemble de la Banque dans le cadre du projet *Enterprise Data Management* (EDM).

Ce qui a été réalisé en 2023

Concrètement, 2023 aura livré diverses évolutions qui transforment progressivement les activités de collecte et de validation des données. Ainsi, concernant la partie collecte :

- Une amélioration de la lisibilité de la page Internet pour les déclarants.
- Le renforcement en cours de l'identification des utilisateurs de l'application One-Gate pour plus de sécurité.
- La poursuite de l'informatisation des enquêtes de conjoncture pour plus de représentativité.

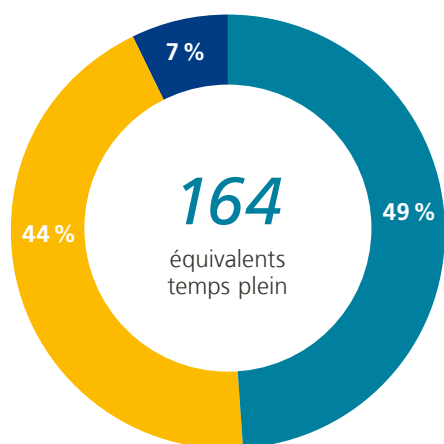
Du côté des utilisateurs, les règles de gouvernance de données font actuellement l'objet d'un renforcement visant à accroître la sécurité et la confidentialité, tout en offrant davantage de confort et de flexibilité dans leur utilisation, tout en les déployant vers un environnement Cloud.

Cette évolution implique des efforts en termes de formation – notamment par le biais de la mise en place d'une *Data Academy* – mais aussi de documentation, de description, de recension de tous les aspects liés à la gestion des données.

Ces travaux sont menés en collaboration avec le département informatique, le Data Protection Officer (DPO), le Chief Data Officer (CDO) et le Data Governance Office (DGO). Ils s'inscrivent dans une suite qui tiendra compte des évolutions législatives, comme l'enregistrement des déclarations d'entreprises effectuées dans le cadre de la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), le reporting CBCR (*Country-by-country Reporting*) et le reporting IRef (*Integrated Reporting Framework* pour le secteur bancaire).

Le défi des ressources humaines

Les missions de collecte et de validation des données occupent 164 équivalents temps plein. Parmi ceux-ci :



- missions statistiques et d'études
- missions assignées par l'État fédéral : centrale des bilans, point de contact central ou encore centrales des crédits
- missions prudentielles



La gestion du personnel représente un défi alors que la moyenne d'âge est proche de 50 ans et que 22 % des collaborateurs ont plus de 60 ans. 15 % de l'effectif ont été renouvelés cette année et les prochaines années nécessiteront de nombreux recrutements, ce qui implique de grands efforts en matière de formation et d'intégration de nouveaux membres du personnel et, probablement, un recours toujours aussi important aux consultants externes pour mener des missions ponctuelles.



« L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE EST D'UNE AIDE PRÉCIEUSE POUR AMÉLIORER LE SERVICE AUX CLIENTS »

Catherine CRABBE / Cheffe du Contact Center à la collecte des données

Chaque année, 500 000 entreprises déposent leurs comptes annuels auprès de la Centrale des bilans, à la Banque nationale. Cette activité connaît un pic en juillet-août, mois où le Contact Center est régulièrement assailli de questions, que ce soit par téléphone ou par mail... Comment gérer au mieux ces nombreuses demandes et faire en sorte qu'elles soient traitées efficacement, en temps et en heure ? La réponse tient en un mot : Chatbot.

Interview

Catherine: «L'équipe du Contact Center de la Centrale des bilans est le premier point de contact pour toute personne ayant des questions sur le processus de dépôt des comptes annuels d'une société auprès de la Banque. En sachant que l'on compte plus ou moins 500 000 dépôts chaque année, cela représente facilement une centaine d'appels par jour, et entre 150 et 200 mails en période de pointe ... »

Un double avantage

Souvent, ce sont les mêmes questions qui reviennent. Bien sûr, il existe une liste de FAQ, ces questions les plus fréquemment posées. Mais cela n'empêche visiblement pas certaines questions de revenir régulièrement !

«L'intelligence artificielle offre des opportunités intéressantes pour un département comme le nôtre. Nous avons lancé l'idée de développer une IA conversationnelle – aussi appelée Chatbot – pour répondre automatiquement aux clients, sur la page de la Centrale des bilans, sur le site Internet de la Banque. Ce faisant, nous poursuivons un double objectif : soulager la charge de travail du Contact Center de façon à ce que nous puissions nous concentrer sur des questions plus complexes qui nous sont adressées. Mais aussi – et surtout ! – améliorer l'expérience des personnes qui consultent notre site.

En effet, Cybo – le doux nom de notre chatbot – peut répondre directement aux questions les plus récurrentes. Ce qui lui permet de gagner du temps comparé au téléphone ou aux mails, avec lesquels il faut parfois un délai avant d'avoir une réponse. De cette façon, nous libérons du temps pour les questions plus complexes. Cela représente pour nous une évolution très importante dans notre travail. On peut même parler de petite révolution ! »

*« L'intelligence artificielle
représente une révolution
pour un service
comme le nôtre »*

Chatbot 2.0

Cybo n'est actif que depuis quelques mois. Il est trop tôt pour en tirer des conclusions définitives. Mais les premiers retours sont encourageants : on constate que les clients l'utilisent. Et pour la suite ?

« Le chatbot actuel est une version de base, incluant un minimum de fonctionnalités. Pour l'heure, c'est nous qui le « nourrissons » avec les réponses à donner aux clients qui le sollicitent. Nous ambitionnons de passer à relativement court terme à une version 2.0, où le robot serait capable de se débrouiller par lui-même pour chercher l'information sur le site de la Centrale des bilans. Quand je dis « à court terme », cela pourrait déjà être pour le milieu de l'année 2024. À suivre donc... »



Le cycle du cash : poursuite de la rationalisation

Entre maîtrise des coûts, surveillance de la qualité des billets en circulation, accessibilité et acceptation des espèces, la Banque s'efforce de rationaliser le cycle du cash dont le traitement gagnera en efficacité en 2024, avec l'inauguration d'un nouveau Cash center.

Rationaliser le cycle des espèces

La Banque nationale de Belgique s'efforce de rationaliser autant que possible le cycle des espèces qu'elle met en circulation par l'intermédiaire des banques et des sociétés de transports de fonds.

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.



Une grosse partie des billets en circulation est directement recyclée par des opérateurs privés selon des normes strictes dictées et contrôlées par la Banque. Les billets qui ne sont pas recyclés par le privé retournent à la Banque. 563 896 130 billets – pour une valeur de 19 925 280 790 euros – sont ainsi revenus à nos guichets en 2023. Tant l'authenticité que la qualité de ceux-ci sont contrôlées sur les machines de la Banque – les plus efficaces et les plus performantes qui soient – équipées de détecteurs de haute technologie spécifiques aux banques centrales. En conséquence :

- 11 056 billets contrefaits ont été retirés de la circulation au cours de 2023, soit une baisse de 8 % par rapport à l'année précédente. Les coupures de 20 euros (35 %) et de 50 euros (38 %) restent les plus contrefaites en Belgique.
- 70 788 720 billets en euro ont été retirés de la circulation et détruits pour être remplacés par de nouvelles coupures.





*« Chacun doit garder
la liberté d'utiliser le
moyen de paiement
qu'il souhaite »*

Seules les coupures authentiques et de bonne qualité sont remises en circulation.

Il est à noter encore que les billets en francs belges émis depuis 1944 restent échangeables sans limite dans le temps. En 2023, ce ne sont pas moins de 73 931 billets en franc belges qui ont été échangés pour une valeur de 1 871 040 euros.

Un moyen de paiement accessible ...

La Banque nationale est tenue d'approvisionner le pays en billets et de veiller à la qualité de la circulation. Dans ce contexte, elle accorde une attention particulière à ce que les espèces restent un moyen de paiement accessible et accepté, au même titre que les moyens de paiement électronique. Chacun doit en effet garder la liberté de pouvoir utiliser le moyen de paiement qu'il souhaite.

Conséquence de la diminution des agences bancaires, mais aussi de certaines initiatives du secteur bancaire visant à mettre en commun et à rationaliser les réseaux de distributeurs (entre autres, Batopin), le nombre de points de retrait en Belgique affiche une tendance à la baisse.

L'important est de pouvoir évaluer la diminution des points de retraits en termes d'impact sur les utilisateurs et non plus nécessairement en termes de nombre. La Banque a élaboré à cette fin un modèle permettant de mesurer l'accessibilité et la capacité du réseau des distributeurs. Ce modèle a servi de base aux négociations entre le gouvernement et le secteur bancaire, qui ont débouché sur un accord sur l'accès aux distributeurs automatiques de billets en mars 2023. Les objectifs fixés dans cet accord seront évalués chaque année sur la base des mesures effectuées par la Banque.

... et accepté

Les espèces doivent certes rester accessibles, mais elles doivent aussi rester acceptées. Faire en sorte que l'argent liquide soit accepté partout est un élément essentiel de nos systèmes de paiement et est conforme au statut de cours légal des espèces. Cela permet aux consommateurs de choisir librement leur mode de paiement, mais aussi aux personnes qui n'ont pas accès aux paiements électroniques de ne pas être désavantagées.



Le nouveau Cash center (ici représenté en 3D) sera inauguré dans le courant de l'année 2024.

À cet égard, la Commission européenne a récemment formulé une proposition de règlement concernant le cours légal des espèces. Cette proposition vise à ce que les citoyens qui le souhaitent conservent la possibilité de payer en espèces. Ce règlement devrait clarifier un arrêt important rendu par la Cour européenne de justice dans ce domaine et préciser les obligations des États membres tant en matière d'acceptation que d'accès au cash.

Un nouveau Cash center en 2024

Le nouveau Cash center de la Banque sera opérationnel dans le courant de 2024. Ce bâtiment répondra aux normes les plus récentes en matière de sécurité. Il disposera d'un coffre totalement automatisé et les machines de tri des billets seront alimentées directement par des robots. Le gain d'efficacité ainsi réalisé devrait permettre une diminution de 30 % des effectifs affectés aux activités cash de la Banque.

Les marchés financiers au cœur de l'activité de banque centrale

En 2023, la Banque a accompli deux avancées majeures vers une économie climatiquement neutre, durable et inclusive dans la gestion de ses portefeuilles. Elle a également joué un rôle central dans l'émissions d'un bon d'État à un an, dont le succès a dépassé toutes les prévisions. L'année écoulée a aussi vu le lancement d'une nouvelle plateforme de paiements. Le résultat de la Banque n'est pas abordé dans cette section. Vous trouverez plus d'informations sur ce sujet dans la partie III du Rapport d'entreprise, « Comptes annuels et rapports relatifs à l'exercice » (à partir de la page 175).

Département Marchés financiers

Il revient aux **Marchés financiers** 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 politique monétaire au quotidien

La Banque nationale de Belgique joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de la politique monétaire. Depuis la création de l'euro, cette tâche est menée conjointement par les banques centrales des pays de la zone Euro, en collaboration avec la Banque centrale européenne. Son volet opérationnel est décentralisé, chaque pays fournissant ses propres banques en liquidité. Les prêts aux banques se font à court ou à plus long terme en échange de garanties (collatéral), sous forme de titres ou autres, ce qui engendre au quotidien un grand nombre d'opérations.

La Banque participe aussi activement aux différents programmes d'achat d'obligations (souveraines, d'entreprises, ...) entamés il y a près de 10 ans, en ce compris les programmes spécifiques liés à la pandémie (PEPP). Ces programmes d'achat arrivent progressivement à leur terme. Ils auront contribué à la forte croissance du bilan de la Banque.

Intermédiaire pour les systèmes de paiement

Jouant un rôle d'intermédiaire pour l'ensemble des paiements, la Banque gère les systèmes de paiement et de règlement de titres. Elle contribue à ce que chacun puisse effectuer des paiements et/ou transférer des titres en toute sécurité et de manière fiable, efficace et rapide, que ce soit en Belgique ou à l'international. Plus de 1,5 million de transactions ont ainsi été traitées cette année.

Ces services d'infrastructures de marchés financiers comprennent :

- **T2 (Target2)** : pour le règlement des paiements
- **T2S (Target2 Securities)** : pour le règlement des titres
- **TIPS (Target Instant Payment Settlement)** : pour le règlement des paiements instantanés

Placement des devises en portefeuilles d'actifs

La Banque détient et gère les réserves officielles de change de l'État belge (or et devises). Ces avoirs constituent un patrimoine affecté à ses missions et opérations d'intérêt public. La Banque place ces devises dans des portefeuilles d'actifs variés dont la gestion répond à quatre objectifs fixés par le Comité de direction : liquidité, sécurité, rendement et durabilité.

La composante climatique y occupe également une place majeure. En 2023, la Banque a accompli deux avancées majeures sur la voie d'une économie climatiquement neutre, durable et inclusive, avec :

- La publication d'une charte relative à l'investissement durable et responsable (*Sustainable and Responsible Investment Charter*).
- La publication d'un premier rapport sur les émissions de gaz à effet de serre pour ses portefeuilles ne relevant pas de la politique monétaire.

La Banque a également modifié l'indice de référence de son portefeuille d'actions en adoptant un indice de transition climatique de l'UE (*EU Climate Transition Benchmark*). Les actifs sous-jacents sont sélectionnés, pondérés ou exclus de manière à placer ce portefeuille sur une trajectoire de décarbonisation.



Les services TARGET consolidés appliquent la norme ISO20022. Une nouvelle plateforme consolidée a été lancée le 20 mars 2023.

Dépositaire central de titres

La Banque exerce le rôle de dépositaire central de titres ou *Central Securities Depository (CSD)* en gérant le NBB-SSS (*National Bank of Belgium Securities Settlement System*). Ce système tient en dépôt des obligations dématérialisées et assure leur liquidation automatique tant sur le marché primaire, où ont lieu les nouvelles émissions, que sur le marché secondaire,

où sont négociées les obligations existantes. Ces transactions sont effectuées par le transfert des titres entre les comptes des participants au NBB-SSS. Les titres échangés sont essentiellement émis par l'État belge, mais aussi par d'autres organismes publics et des entités commerciales.

Une étape très importante pour le NBB-SSS a été franchie en juillet 2022 avec la décision de la Commission Européenne d'utiliser son infrastructure pour l'émission des titres émis par l'Union Européenne et Euratom en vue de financer, notamment, le programme *NextGenerationEU*. Ce projet va doubler progressivement le montant des titres émis

par le NBB-SSS – qui traite annuellement déjà plus de 1,5 million de transactions par an – tout en reconnaissant la qualité du service offert.

Caissier de l'État

La Banque est chargée de la gestion de la trésorerie de l'État dont elle s'acquitte au moyen d'un outil appelé *Casper*. Elle y tient notamment les comptes de caisse et effectue un nombre limité de paiements de l'État. L'Agence de la Dette peut y suivre sa position en temps réel, en vue d'effectuer les opérations nécessaires pour la gestion de sa trésorerie au jour le jour.

Bon d'État

À la fin des vacances d'été, les Belges ont souscrit en masse au nouveau bon d'État à un an émis par le gouvernement à l'intention des particuliers (taux brut: 3,30 %, rendement net: 2,81 %).

Cette émission a collecté 21,896 milliards d'euros – un record – dont 7,1 milliards d'euros de souscriptions directes auprès du Trésor. Elle a entraîné la plus forte baisse des dépôts en banque des particuliers, ces 20 dernières années, provoquant un choc de liquidité considérable tant pour les banques belges que l'Agence de la dette, qui a dû revoir le plan de financement du Trésor.

La Banque – plus particulièrement son département des Marchés financiers – a été au cœur de l'action pour le règlement opérationnel de ce bon d'État créé dans le NBB-SSS (voir ci-dessus).

Notons encore que le choc de liquidité a engendré un impact sur les opérations de liquidité liées à la politique monétaire, tandis que l'équipe Target, en charge du suivi des flux entre banques, a dû faire face à une forte augmentation du volume des opérations.

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

Renouvellement du paysage informatique

À l'instar des années précédentes, le département Informatique a continué de miser largement sur le renouvellement et la standardisation du paysage informatique au cours de l'année écoulée.

Une nouvelle application pour la gestion sécurisée des espèces a, par exemple, été mise en service à la Banque et sera également utilisée par les collègues de la Nederlandsche Bank. Son usage sera étendu à plusieurs pays du SEBC en 2024. L'infrastructure du nouveau Cash center de Zellik a été entièrement préparée en 2023 dans un projet prévoyant une utilisation maximale des techniques d'automatisation et des technologies les plus récentes.



Département Informatique

Le département Informatique fournit la technologie, l'expertise et les politiques permettant aux différentes entités de la Banque de remplir leurs missions. Il aide les collaborateurs à travailler de manière productive et efficace et les services business de la Banque à fournir des services performants aux parties prenantes de la Banque. Il veille en permanence à réduire les risques liés au déploiement technologique dans l'innovation, l'automatisation et la numérisation. Cela concerne la disponibilité des solutions numériques, les menaces croissantes en matière de cybercriminalité et la préservation de la confidentialité des données.

TARGET 2

Le nouveau système de paiement TARGET 2 a été mis en service dans l'Eurosystème. Il s'agit d'une plateforme européenne de traitement des paiements de montants importants pour les banques centrales et commerciales. Avec les collègues des marchés financiers, le département Informatique a collaboré à cette réalisation et a adapté toutes les applications de paiement de la Banque en vue d'une intégration optimale avec TARGET 2.

Extension de l'environnement dans le cloud

L'environnement cloud de la Banque a été élargi par le recours à une technologie standard utilisée transversalement dans tous les domaines d'activité. Les avantages du caractère modulable et agile, ainsi que de l'accès plus rapide aux nouvelles technologies et applications en constituent le moteur. L'effort consistant à opter pour des normes transversales, à encourager la réutilisation de la technologie déjà en place et à intégrer une sécurité informatique poussée garantit que le département fournit non seulement des prestations techniques, mais assure également la gestion des risques et intègre efficacement la maintenance à long terme et l'innovation dans son approche.

En 2023, par exemple, l'Automation Platform de la Banque a été étendue pour inclure diverses fonctions d'agent conversationnel (chatbot), comme pour les utilisateurs de la Centrale des bilans.

En support à la stratégie EDM (Enterprise Data Management) de la Banque, la plateforme de données a été élargie pour inclure un catalogue de données et de nombreux collaborateurs ont été formés à de nouveaux outils de Business Intelligence et de data science, tandis que le département des Études facilite l'accès des universités aux données et à la recherche grâce à la collaboration sur la plateforme de données.

Dans l'espace « innovation » du cloud, les informaticiens expérimentent une nouvelle IA générative, au travers de différents proof-of-concepts, en collaboration avec des collègues du business. L'objectif est d'en permettre une intégration sécurisée et ciblée en 2024.

Pour une intégration sûre et efficace des applications dans le paysage BNB, le département a également déployé un nouveau portail API sur la plateforme d'intégration (les Application Programming Interfaces sont des interfaces logicielles qui permettent à deux applications de communiquer l'une avec l'autre). Étant donné que la Banque souhaite intégrer ses propres applications, ainsi que les applications de l'Eurosystème et celles du marché, les outils d'intégration sont très importants dans la stratégie.

Stratégie transversale et prospective

Ces initiatives s'inscrivent dans la stratégie de la Banque visant à mettre en œuvre les nouvelles technologies et d'en exploiter les avantages – de manière aussi transversale et standardisée que possible – afin de proposer des outils innovants et tournés vers l'avenir, avec un maximum d'efficacité et de sécurité, tout en favorisant une intégration harmonieuse dans l'Eurosystème.

Dans les années à venir, le département Informatique continuera à investir dans le renouvellement des applications en fonction de leur cycle de vie, ainsi que dans l'intégration des nouveaux besoins du business.

Ce renouvellement continu du paysage informatique de la Banque n'est possible que moyennant une attention toute particulière accordée aux nouvelles compétences en ce domaine et l'adoption du numérique par l'ensemble du personnel, ce qui constitue une ambition majeure de la stratégie informatique.

Dans ces initiatives, la gestion des risques informatiques représente une tâche essentielle du département Informatique. En 2023, ce dernier a obtenu d'excellents résultats en termes de *service levels* (incidents et disponibilité des applications) et continue à suivre ceux-ci de près.

Durant l'année écoulée, un service IT Security a également vu le jour, doté d'un mandat fort et de connaissances solides en matière de politique et de gestion des cyber-risques, confirmant que l'objectif de l'IT est de délivrer des solutions technologiques innovantes, tout en garantissant la sécurité et la stabilité des systèmes.

Des outils modernes pour un support transversal efficace

Objectif: Paperless

Piloté par le service Secrétariat, le programme *Paperless* est une initiative-clé de la stratégie organisationnelle de la Banque. Cette initiative joue un rôle important dans la modernisation de nos méthodes de travail et la réduction significative de notre consommation de papier grâce à l'adoption d'outils numériques innovants. Au cœur de cette transformation,

nous nous appuyons sur des solutions numériques telles que l'archivage digital et les signatures électroniques, tout en procédant à une révision et optimisation des processus opérationnels.

Le programme *Paperless* dépasse le cadre d'une initiative écologique ou technologique isolée. Il constitue un élément stratégique de notre démarche vers une efficacité renforcée et un environnement de travail plus moderne et flexible. Ce programme, s'étalant sur plusieurs années, implique une collaboration transversale avec tous les départements et services de la Banque, soulignant ainsi notre engagement continu envers l'innovation et l'excellence opérationnelle.

Département Secrétariat général

Le Secrétariat général offre 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, d'événements, de traduction, de communication et de relations publiques.

Le service Secrétariat soutient le fonctionnement des organes de gestion de la Banque (Conseil de régence et Comité de direction). Il organise l'assemblée générale annuelle.

Il est également responsable du complexe Auditorium et du Musée de la Banque qui, ces dernières années, ont été modernisés pour pouvoir accueillir des événements et réunions hybrides.





« DANS LA BANQUE DE DEMAIN, TOUS LES DOCUMENTS SERONT NUMÉRIQUES »

Jille Floridor / Enterprise Information Manager

Le meilleur papier est celui qu'on n'imprime pas! En tant qu'entreprise socialement responsable, la Banque nationale de Belgique s'efforce depuis plusieurs années de réduire sa dépendance au papier. Cette transformation digitale est au cœur de la stratégie visant à faire de la BNB une banque centrale moderne et efficace. Au-delà de la fin du papier, elle implique aussi de revoir les méthodes de travail et, plus largement, la façon dont la Banque gère ses documents.

Interview

Jille: « Si l'idée de base était de réduire notre dépendance au papier, il a très vite semblé évident qu'il fallait aller plus loin en révisant nos processus de gestion de documents afin de les adapter et de les ancrer dans le monde numérique. On ne passe pas d'une entreprise basée sur le papier à une entreprise numérique en un claquement de doigts. Si, du jour au lendemain, on n'imprime plus rien, cela veut dire que tous nos documents passent en version électronique. Comment les gère-t-on ? Où les sauvegarde-t-on ? Et, à terme, où les archive-t-on ? Comment partage-t-on des documents entre collègues ? Comment travaille-t-on conjointement sur un seul et même document ? Autant de questions pratiques qui demandent un travail de systématisation et d'organisation. »

Trois chantiers ... pour le moment

« À l'heure actuelle, nous concentrons nos efforts sur trois grands chantiers. Premièrement, l'introduction d'une solution de signature numérique afin de faciliter la conclusion de contrats et les échanges avec nos interlocuteurs externes, surtout dans un contexte où le travail à distance s'est largement répandu. Ensuite, le *workflow management*, c'est-à-dire la gestion des flux de travail qui impliquent des processus de gestion et d'approbation de documents électroniques. À titre d'exemple: toutes les étapes de préparation, relecture et publication d'un communiqué de presse. Un processus complexe, qui fait intervenir de nombreux acteurs et nécessite un grand nombre d'échanges. Et enfin, l'archivage numérique. Soit la dernière étape du cycle de vie d'un document. »

Du début à la fin

« Notre objectif est de couvrir toutes les étapes de la vie d'un document, depuis sa création jusqu'à son archivage, et d'en rationaliser la gestion. C'est un gigantesque puzzle, parce que les processus sont nombreux

« Dépassant le cadre d'une initiative écologique, le programme Paperless s'inscrit dans notre démarche vers une efficacité renforcée »

et les intervenants multiples, chacun avec ses besoins. Un service de contrôle prudentiel aura ainsi des processus totalement différents d'un service comme la Communication. Mais, en premier lieu, ce que nous cherchons à faire, c'est introduire de nouveaux outils et élaborer une politique globale de gestion des documents numériques, qui soit applicable à tous au sein de la Banque. Ensuite, bien sûr, les différents services et départements peuvent s'adresser à nous pour trouver la solution qui répond le mieux à leurs besoins.

C'est un chantier de longue haleine, qui implique encore d'autres aspects que je n'ai pas cités. Bien sûr, il faut que les méthodes que nous mettons au point soient *user friendly*; il ne s'agit pas, au final, de compliquer la vie des collègues, bien au contraire ! Mais ces nouvelles méthodes de travail doivent également répondre à des standards de sécurité très élevés, particulièrement dans un contexte où les documents sont gérés et sauvegardés dans le Cloud. Autant d'aspects que nous devons traiter, tandis que d'autres apparaissent, comme la question de l'intelligence artificielle. Mais c'est aussi ça qui rend ce projet si passionnant ! »



Le service Coordination internationale et Eurosysteme

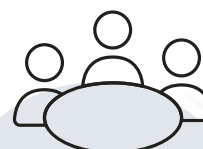
Le service Coordination internationale et Eurosysteme joue un rôle important dans la préparation du gouverneur en vue des réunions du Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne.

Le Conseil des gouverneurs (Governing Council) est le principal organe de décision de la Banque centrale européenne (BCE). Il se compose des six membres du directoire de la BCE et des 20 gouverneurs des banques centrales nationales des pays de la zone euro. Les membres du Conseil des gouverneurs participent aux réunions à titre personnel et indépendant : ils ne représentent donc pas leur pays ou leur banque centrale. Ils agissent dans l'intérêt de la zone euro dans son ensemble. Pour la Banque, outre le gouverneur Wunsch, le vice-gouverneur Vanackere participe également (en tant que suppléant) aux réunions du Conseil des gouverneurs de la BCE. En dehors des périodes de vacances, ce Conseil se réunit environ deux fois par mois pour prendre les décisions nécessaires à l'exécution des missions de la BCE et de l'Eurosysteme.

Toutes les six semaines, le Conseil des gouverneurs se réunit pour prendre les décisions de politique monétaire dans la zone euro. Ces décisions portent

sur les taux directeurs, les programmes d'achats et les autres instruments déployés pour piloter le cours et la transmission de la politique monétaire en vue de stabiliser l'inflation à 2 % à moyen terme. Alors que les réunions régulières du Conseil des gouverneurs sont souvent virtuelles, les réunions de politique monétaire se tiennent toujours physiquement, généralement au siège de la BCE à Francfort. Lors de celles-ci, les membres du Conseil des gouverneurs procèdent à des échanges de vues approfondis sur les évolutions macroéconomiques, financières et monétaires qui ont une incidence sur l'inflation dans la zone euro. Les décisions finales de politique monétaire sont prises par consensus. La présidente et le vice-président les commentent ensuite en détail lors d'une conférence de presse.

Au niveau de l'Eurosysteme, la Banque, comme les autres banques centrales nationales de la zone euro, est étroitement associée à la préparation des réunions de politique monétaire et des décisions en la matière. Avant chaque réunion, la BCE fournit une large documentation comportant des analyses approfondies, entre autres, de l'économie européenne, de l'inflation et des anticipations d'inflation, de l'emploi, du secteur financier et des marchés financiers. Chaque trimestre, le Conseil dispose également de nouvelles projections macroéconomiques relatives à la zone euro, qu'il



14

Le nombre de réunions du Conseil des gouverneurs auxquelles Pierre Wunsch a assisté

© Andrej Hanzekovic/ECB

utilise pour évaluer les développements économiques et les risques pour la stabilité des prix. La documentation pour les réunions et les projections macroéconomiques sont préparées en collaboration avec des experts des banques centrales nationales et débattues au sein de divers comités du SEBC.

À l'approche d'une réunion de politique monétaire du Conseil des gouverneurs, la Banque prévoit toujours une réunion préparatoire à laquelle participent le gouverneur et le vice-gouverneur. Le département des Études, le département Marchés financiers, ainsi que le Service juridique, sont les plus étroitement associés aux préparatifs de fond. Le service Coordination internationale et Eurosysteme se charge de la coordination générale du processus et organise la réunion. Au cours de la réunion préparatoire, les collaborateurs, chacun dans leur domaine d'expertise, commentent les dernières évolutions économiques, ainsi que l'incidence éventuelle sur la stabilité des prix. La documentation pour les réunions fournie par la BCE en constitue le point de départ. Des analyses propres enrichissent les discussions en vue de parvenir à une vue d'ensemble aussi globale que possible et d'aborder les différentes options de politique sur cette base.

Le service Communication

Dans le cadre de la stratégie d'outreach de la Banque, le service Communication a poursuivi en 2023 ses efforts pour optimiser la communication avec ses différentes parties prenantes.

Un studio « green key » a été mis en service au printemps, avec succès, permettant à la Banque de créer ses propres webinaires et productions audiovisuelles en direct, avec une qualité professionnelle. C'est ainsi à partir de ce nouveau studio qu'ont été diffusés les webinaires relatifs à la publication des projections économiques de la Banque.

Toujours dans le cadre de la stratégie d'outreach, les équipes **de rédaction, de copywriting et de rewriting** ont investi beaucoup d'énergie dans l'accessibilité linguistique et la lisibilité des publications tant externes qu'internes. En collaboration avec la division Training & Development, des formations dans ce cadre ont également été proposées au personnel de la Banque. L'objectif de ces formations était de mieux adapter le langage des collaborateurs au public cible que la Banque souhaite atteindre au travers de ses publications.



Un nouveau site web pour la Banque

En 2022, le service Communication a entamé le développement d'un nouveau site web. L'objectif est de mieux adapter ce site aux attentes des différents groupes cibles de la Banque. Contrairement au site actuel, articulé autour de l'organigramme de la Banque, le nouveau site sera essentiellement axé sur l'accessibilité des informations recherchées par les visiteurs.

Après une analyse des besoins – complétée par les résultats des enquêtes internes et externes auprès des utilisateurs – achevée au printemps de 2023, la Banque a lancé un appel d'offre pour sélectionner un partenaire externe en support de ses experts internes, pour le développement d'un nouveau concept pour son site. Tout au long de l'année, **l'équipe web** a travaillé d'arrache-pied sur ce projet, dont l'achèvement est prévu pour la fin de 2024 ou au début de 2025.

Relations avec les médias

Couverture médiatique en Belgique

En 2023, les principaux rendez-vous de la Banque avec la presse ont été les présentations de son Rapport annuel et du Financial Stability Report, ainsi que celles des projections économiques de printemps et d'automne. Comme toujours, les conférences de presse, organisées par **l'entité Communication externe**, ont suscité un vif intérêt.

De nombreuses études et publications des départements Études, Statistique, Cash et de la Centrale des bilans ont été relayées dans des journaux et des magazines, ainsi qu'en ligne. Parmi la grande variété de sujets ainsi abordés figuraient l'euro numérique, les crédits aux particuliers, les dépenses publiques et la dette publique, les pensions et l'incidence des dépenses de pension, les marges bénéficiaires des entreprises et l'inflation, l'influence des taux d'intérêt sur les entreprises, la politique climatique, les conséquences de l'inflation pour les finances publiques, les synthèses des centrales des crédits, les résultats des enquêtes de confiance ainsi que de nombreuses statistiques.

L'équipe de la communication externe a veillé à ce que le gouverneur et les membres du Comité de direction ne soient pas les seuls interlocuteurs pour la presse. Des experts dans différents domaines ont



La conférence de presse du rapport annuel de la BNB rencontre toujours un vif succès.

été régulièrement sollicités pour répondre à des demandes d'interview.

Le fait que les relèvements des taux directeurs de la BCE ne se soient pas traduits par des hausses de même ampleur pour les taux des dépôts d'épargne a suscité moult débats dans les médias et à la rue de la Loi. La presse a consulté la Banque à plusieurs reprises sur cette question. L'avis qu'elle a formulé sur le sujet à la demande du ministre des Finances a connu un large retentissement.

Lors de l'année écoulée, le service Communication a également apporté son concours à l'émission à succès de Radio 2 (VRT) «Mysteries van Vlaanderen», diffusée pendant l'été, plus particulièrement à un épisode consacré à la «voie de l'or» de la SNCB qui menait de la jonction nord-sud de Bruxelles aux bâtiments de la Banque.

La plupart des messages relayés dans la presse ont été neutres, positifs et/ou très corrects. Cependant, au cours de l'exercice écoulé, le service Communication a été amené à constater que certains résultats de recherche et que certaines déclarations des membres du Comité de direction ou



d'experts de la BNB avaient été rapportés ou présentés de manière incorrecte ou sans nuances. Les journalistes ont de plus en plus tendance à informer dans la précipitation et sont poussés à produire des articles de nature à attirer un maximum de clics (click-bait). Il s'agit d'une tendance regrettable que d'autres banques centrales ont également expérimentée.

Couverture médiatique internationale

Le changement de cap de la politique monétaire de la BCE, amorcé à l'automne 2022, a donné lieu à beaucoup d'interviews dans les médias au cours de l'année écoulée. Chaque semaine ou presque, Pierre Wunsch a reçu des questions de la part de médias internationaux en sa qualité de membre du Conseil des gouverneurs de la BCE. Le service Communication a régulièrement organisé des rencontres avec des agences de presse telles que Reuters, Bloomberg, CNBC et de nombreux médias spécialisés sur les réunions annuelles et de printemps du FMI. Le point de vue du gouverneur en matière de lutte contre l'inflation a également fait l'objet d'une large couverture médiatique à l'occasion des réunions annuelles de la Banque centrale européenne à Sintra.

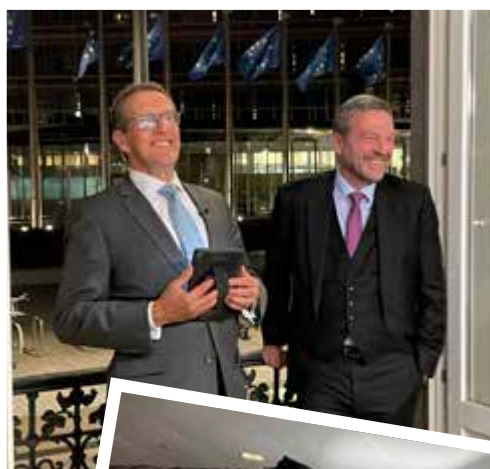
La longue interview en direct qu'il a accordée à CNN, pour laquelle le célèbre présentateur Richard Quest s'est déplacé à Bruxelles, a été un autre moment fort.

«Le changement de cap de la politique monétaire de la BCE, amorcé à l'automne 2022, a donné lieu à beaucoup d'interviews dans les médias au cours de l'année écoulée»

C'était la première fois dans l'histoire de la Banque qu'un gouverneur était invité sur cette éminente chaîne de télévision américaine.

La position du gouverneur sur les relèvements des taux de la BCE a également été largement relayée dans des interviews accordées à des journaux de premier plan comme le Financial Times, le New York Times et le quotidien allemand Börsen-Zeitung.

Comme indiqué dans le chapitre consacré aux « activités d'une banque centrale en période d'inflation », les propos que le gouverneur a tenus sur la politique monétaire lors de l'événement ECB Watchers à Francfort et de la célèbre European Banking Conference de Francfort ont rencontré une forte résonance dans la presse et auprès des leaders d'opinion sur les médias sociaux. Le gouverneur a également accepté une invitation du prestigieux Peterson Institute for International Economics à Washington, où il a prononcé un discours sur les implications macroéconomiques de l'action climatique, qui a été accueilli avec un grand enthousiasme.



Outreach envers les parties prenantes

La communication de la Banque ne se cantonne pas à des canaux tels que le site internet, les médias sociaux, les communiqués et les conférences de presse. Les événements organisés dans son auditorium ou en province revêtent également une réelle importance, en ce qu'ils lui permettent d'aller à la rencontre de ses différentes parties prenantes et de dialoguer directement avec elles. Les expériences de 2022 et de 2023 montrent que, malgré le développement de canaux numériques tels que les webinaires, les réunions physiques offrant des opportunités de réseautage conservent toute leur importance et restent très appréciées.

La division **Relations économiques** est en charge de l'organisation de ces événements en présentiel, qui prennent la forme de débats, de conférences et de présentations. La moitié environ de ces événements a été organisée en interne, tandis que l'autre moitié l'a été en coopération avec le Forum financier belge.

Le moment fort de l'année est sans conteste la campagne dédiée au rapport annuel, qui a suscité un vif intérêt dans une quinzaine de villes du pays. Le public a également répondu largement présent aux conférences et débats sur des thèmes populaires comme l'euro numérique, les pensions, l'intelligence artificielle, la soutenabilité des finances publiques, l'inflation et son incidence sur les entreprises.

Autres activités

En 2023, l'équipe **Communication interne** a préparé le lancement d'une nouvelle revue du personnel et a mené auprès des collaborateurs une enquête de satisfaction à grande échelle sur la communication interne. Ces résultats lui permettront d'améliorer encore ses efforts en la matière.

Enfin, le service **Communication** joue un rôle actif dans l'objectif de réduction de la consommation de papier que s'est fixé la Banque. Dans le cadre des projets de numérisation, l'entité **Digital Printing Room (DPR)** scanne de plus en plus les courriers et documents entrants, ce qui sert également ce but.

La collection d'art

Le département est également dépositaire de la collection d'art contemporain de la Banque, qui compte plus de 2 000 œuvres depuis sa création en 1972. En 2023, a été réalisée une œuvre d'art participative intitulée « 1001 Plateaux ». Celle-ci fait l'objet d'une présentation plus détaillée dans le présent rapport. La Banque a par ailleurs pour ambition de partager son patrimoine artistique avec le grand public. 21 œuvres d'art ont ainsi été prêtées en 2023 pour des expositions en Belgique et à l'étranger.





LA BANQUE DANS SA DIMENSION LA PLUS HUMAINE

Anne BAMBYNEK / Conservatrice de la collection d'art contemporain
Pauline LANDA / Conservatrice du musée

La Banque est d'abord connue pour ses experts indépendants, qui effectuent des tâches complexes dans le domaine économique et financier. Pour qui n'est pas familier de ce monde, sa compréhension peut ressembler à un défi. Grâce à son musée éducatif, cependant, la Banque parvient à faire connaître ses activités au grand public de manière accessible. La Banque dispose en outre d'une collection d'art contemporain qui, à sa manière, jette des ponts et crée des liens.

L'année 2023 a été une année particulière, le Musée et la collection d'art ayant collaboré à un projet de création d'une œuvre d'art participative avec 155 collègues. Ce projet, intitulé « 1001 Plateaux », a permis de tisser des liens entre collègues, entre ces collègues et les collections de la Banque, ainsi qu'entre la Banque et le monde culturel.

Anne Bambynek: un projet qui crée du lien

« Le projet qui m'a le plus absorbée en 2023 est sans aucun doute « 1001 Plateaux ». Cette œuvre d'art participative a été proposée par Carine Fol, consultante externe de la collection d'art contemporain de la Banque. Nous en avons confié le contenu artistique à l'artiste bruxelloise Françoise Schein. L'année dernière, elle a dirigé des ateliers au cours desquels 155 collaborateurs ont peint leurs propres interprétations des collections sur des plateaux en porcelaine. L'ensemble des plateaux forme l'œuvre « 1001 Plateaux », qui fait désormais partie de la collection de la Banque.

Il est difficile d'expliquer ce projet en quelques phrases tant il se décline en plusieurs couches: la préparation avec Françoise, les ateliers avec les collègues, et le moment suprême: l'inauguration de l'œuvre, le moment où nous avons pu vraiment la partager. C'était pour moi très émouvant. Et puis des artistes sont venus voir l'interprétation de leur œuvre, des collègues sont fièrement passés avec leur famille et leurs amis et on a organisé des visites guidées supplémentaires en interne. Le projet va au-delà de la simple réalisation: c'est une mission d'ambassadeur qui perdure. Précision qui a son importance: c'est un travail



de haute qualité, comme le soulignent unanimement les visiteurs issus du monde de l'art.

L'équipe Art compte bien entendu d'autres réalisations à son actif, telles que:

- l'achat d'œuvres de cinq artistes, prêtant attention à la diversité: Ana Torfs, Jean Katambayi Mukendi, Elise Peroi, Léa Belousovitch et Françoise Schein;
- l'exposition « 1001 Plateaux », accompagnée d'une brochure présentant les œuvres;
- la participation à la « Biennale d'architecture éclectique »;
- des « sorties de midi » pour les collègues (visites d'expositions et la présentation d'un livre);
- diverses visites guidées sur mesure.

Enfin, l'équipe a travaillé à la visibilité de la collection par le biais de prêts en Belgique et à l'étranger, d'échanges d'informations avec des collections similaires et de partenariats avec des organisations et des universités».

Pauline Landa: une passion gourmande en énergie

« Pour moi aussi, « 1001 Plateaux » a été un projet important. Cela a été une excellente occasion d'associer activement des collègues et de donner une visibilité supplémentaire au musée. Le personnel est entouré d'œuvres d'art, à la Banque. C'était pour lui une façon de faire partie de ce récit et de reprendre contact les uns avec les autres





De gauche à droite, Juliette Renard (conservatrice-adjointe NBBartcollection), Pauline Landa (conservatrice NBBmuseum), Anne Bambynek (conservatrice NBBartcollection), Françoise Schein (artiste), Carine Fol (consultante externe NBBartcollection), Yves Randaxhe (ancien conservateur NBBartcollection), Laurence Van Nieuwenhoven (céramiste), Katia de Radiguès (collaboratrice de Françoise Schein).



155
collègues ont participé
à l'œuvre d'art
participative

après la crise du coronavirus. On a pu aisément convaincre 155 collègues d'y participer. Maintenant que « 1001 Plateaux » est réalisé, nous comptons 155 ambassadeurs de plus, en une fois, et beaucoup d'autres collègues regrettent peut-être de ne pas avoir osé franchir le pas.

Ce projet unique et participatif est devenu une véritable passion, qui a mobilisé beaucoup d'énergie. Mais à côté de « 1001 Plateaux », l'équipe du musée a concrétisé de nombreux autres projets. En 2023, nous avons accueilli pas moins de 32 873 visiteurs. En principe, nous ne sommes ouverts que durant les heures de bureau, du lundi au vendredi, mais nous participons également à des événements le soir et le week-end, tels que les Journées du patrimoine, la Nuit des musées, la Journée du pyjama, etc. En mai, nous avons organisé des « Contes au musée » avec des visites guidées et, pendant les vacances scolaires, nous proposons un jeu éducatif pour les enfants.

Mais le plus beau, c'est que notre Musée – qui est gratuit – est ouvert à tous: écoles, seniors, mais aussi associations culturelles, comme une association pour les migrants qui apprennent le français ou le néerlandais. Une façon pour ces personnes de se familiariser avec nos langues et de découvrir un pan de l'histoire de la Belgique d'une manière différente. »

« Toutes nos réalisations ne sont possibles que grâce à l'excellente coopération avec les différentes équipes et avec les différents services et départements de la Banque. Nous les en remercions chaleureusement! »

La réforme des politiques de ressources humaines et de rémunération

Au terme d'une longue phase de négociation avec les partenaires sociaux, une convention collective de travail a été signée en 2023 pour formaliser la réforme des politiques de ressources humaines et de rémunération.

À partir de 2024, la Banque pourra s'appuyer sur des processus repensés en matière de carrières (recrutement, mobilité interne et avancement), d'organigrammes et de descriptions de fonction, ainsi que de modèle salarial et de gestion des prestations.

Cette réforme crée un système de ressources humaines plus motivant et plus transparent, avec une rémunération en phase avec les responsabilités, les compétences et les prestations. Un seul et unique système de ressources humaines s'applique désormais aux employés et aux cadres.

Une politique relative au travail hybride

Après une évaluation du travail hybride, en 2023, la politique de la Banque en matière de télétravail a été coulée dans une convention collective.

Département Ressources humaines

Le département Ressources humaines comporte deux entités. La première, l'Administration salariale et sociale, est chargée de gérer les contrats de travail, les traitements et les avantages sociaux. La seconde, la Gestion des ressources humaines, assure le suivi des compétences, des recrutements, de l'intégration des nouveaux collaborateurs et du développement des talents.



Les membres du personnel ont accès au télétravail pour autant que leur fonction le permet. La règle veut que, sur une base trimestrielle, ils accomplissent 50 % de leur temps de travail en présentiel dans les locaux de la Banque à Bruxelles. Le travail sur site reste possible, notamment pour les membres du personnel ne disposant pas d'un environnement propice au télétravail.

Pour que l'aménagement du temps de travail hybride soit efficace et durable, la hiérarchie est invitée à conclure des accords d'équipe solides avec les collaborateurs. Des efforts de sensibilisation ont également été déployés, avec une attention particulière pour des thèmes tels que la déconnexion, la cohésion sociale et la formation des nouveaux collègues.

Le travail hybride fait partie intégrante de l'un des chantiers stratégiques de la Banque, à savoir les New Ways of Working, une approche qui organise le travail en fonction de l'activité exercée et dans le cadre de laquelle les travailleurs choisissent leur lieu de travail en fonction des tâches qu'ils ont à accomplir. Environ un tiers du personnel évolue déjà dans un environnement de travail repensé en ce sens, et la totalité devrait en disposer pour la fin de 2025.

Avec respect et en confiance

L'année 2023 a été placée sous le signe de la valeur de la Banque « avec respect et en confiance ». En rapport avec cette valeur, des actions ont été menées sur la sécurité psychologique, le feedback, le bien-être et l'engagement.

Le point de départ a été l'organisation d'une enquête à l'échelle de la Banque sur le bien-être et l'engagement, à laquelle ont participé 62 % des membres du personnel. L'enquête a débouché sur un résultat positif de 78 %. À la suite de cette enquête, les équipes ont pu choisir le thème de travail sur lequel elles entendaient se concentrer. 23 % ont choisi le feedback et 25 % la sécurité psychologique.

Ces deux thèmes ont fait l'objet d'ateliers d'équipe, chacun étant introduit par un théâtre d'entreprise. Plus de 850 collaborateurs y ont participé.

Les autres équipes ont opté pour l'engagement et ont lancé leur propre atelier.



La cinquième place à l'enquête Randstad Employer Brand

Après s'être classée sixième en 2022, la Banque a fait mieux encore en 2023 en se hissant à la cinquième place, sur les 182 entreprises belges participantes comptant plus de 1 000 employés. La rémunération, la sécurité de l'emploi et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont quelques-uns des critères sur lesquels la Banque a obtenu d'excellents résultats.

Un employeur pionnier

En novembre 2023, la Banque s'est vu décerner le titre d'employeur pionnier pour une période d'un an.

Cette initiative conjointe de l'Antwerp Management School, de Jobat et de De Lijn s'articule autour de trois piliers :

- moins de déplacements
- une mobilité plus intelligente et plus respectueuse de l'environnement
- un travail hybride centré sur les personnes

Les entreprises candidates effectuent un parcours d'un an sur l'un de ces trois thèmes. La Banque a choisi celui du travail hybride centré sur les personnes.

Dans ce cadre, l'attention s'est portée sur des thèmes tels que le feedback, la sécurité psychologique, l'engagement et le bien-être.



Diversité et inclusion

Au cours de l'année écoulée, la Banque a finalisé sa politique en matière de diversité et d'inclusion en matière de handicap, sur la base d'un état des lieux quantitatif et des conclusions du groupe de travail multidisciplinaire qui s'était consacré à ce thème en 2021 et 2022.

Le Comité de direction a adopté des mesures visant à soutenir le recrutement et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap dans une optique win-win :

- pour l'entreprise, puisqu'elle lui permet d'assumer sa responsabilité sociétale et d'offrir aux équipes la possibilité d'accueillir dans les meilleures conditions possibles des collègues ayant une expérience de vie spécifique, renforçant par la même occasion leur cohésion.
- pour la personne en situation de handicap, pour qui un accueil et un environnement de travail plus adaptés sont gage d'une carrière durable et soutenable.

Si la Banque ne s'est pas fixé d'objectif quantitatif, elle n'en restera pas moins attentive à l'évolution du nombre d'employés nécessitant un aménagement spécifique dans l'exercice de leur fonction. Mais la décision la plus marquante est sans doute l'attention portée au fonctionnement harmonieux des équipes accueillant des personnes porteuses d'un handicap, que ce soit en termes d'aménagements ou de renforcement par des moyens humains.

Le département Ressources humaines et le Service interne de prévention et de protection n'ont pas attendu ces décisions de politique générale pour prendre plusieurs mesures destinées à faciliter le recrutement et l'intégration des personnes porteuses d'un handicap. On citera à titre d'exemple une campagne de sensibilisation des collègues comprenant la publication de plusieurs articles en interne, une vidéo de témoignages et plusieurs ateliers de mise en situation. Une attention particulière a également été portée à l'accessibilité dans les procédures de recrutement, ainsi qu'à la prise en compte de la problématique du handicap dans les projets de rénovation du bâtiment.



La gestion des risques non financiers

Trois lignes de défense

Le cadre de gestion des risques non financiers de la Banque repose sur trois piliers.

En **première ligne** se trouvent l'ensemble des services opérationnels et transversaux, à qui il revient de déceler, d'évaluer et de traiter les risques inhérents à leurs activités. Cela implique que ces services de première ligne effectuent des analyses des risques liés à leurs activités, pour s'assurer que ceux-ci demeurent dans des limites acceptables, de façon à atteindre les objectifs fixés.

En **deuxième ligne**, la Banque dispose d'un contrôle à part entière dédié à la mise en œuvre et au suivi du cadre de gestion des risques non financiers. Il assure le développement et l'actualisation des différentes composantes du dispositif d'administration des risques de la Banque et procure un soutien à la

première ligne dans la gestion de tous les risques non financiers, plus spécialement dans les domaines de la sécurité physique, de la continuité des activités (business continuity), de l'externalisation, de la sécurité informatique, de la protection des informations et de la cybersécurité, ainsi qu'en matière de compliance. Ce dernier volet porte notamment sur 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.

Enfin, la **troisième ligne** de défense a pour mission d'évaluer de manière indépendante et objective l'efficacité du contrôle interne et, le cas échéant, de formuler des recommandations en vue de renforcer la gestion des risques.

Au cours de l'année 2023, la Banque a continué de développer et d'élargir un axe majeur de son cadre de gestion des risques non financiers. En étroite collaboration avec d'autres départements, un inventaire complet de tous les processus opérationnels et des principaux sous-processus a été établi. Il s'agissait entre autres d'examiner l'incidence potentielle d'une grave perturbation au sein de l'un d'eux sur le bon fonctionnement et sur la réputation de la Banque. Cet exercice permet de mieux cibler les priorités et d'orienter plus efficacement les ressources vers les processus les plus critiques pour l'entreprise et leurs principaux dangers aux fins du suivi des risques non financiers. En outre, une première notice a été rédigée à propos de la gestion des risques inhérents à l'utilisation par le personnel de l'intelligence artificielle générative.

Département Contrôle de deuxième ligne

Le Contrôle de deuxième ligne déploie un cadre global de gestion des risques pour la première ligne de défense, autrement dit pour les départements, les services et les cellules autonomes de la Banque. Il mène des analyses en la matière et veille en toute indépendance à la mise en œuvre effective et adéquate de la gestion des risques non financiers, ainsi qu'au respect des lois et des règlements.



«Au cours de l'année 2023, la Banque a continué de développer et d'élargir un axe majeur de son cadre de gestion des risques non financiers»

Cybersécurité et continuité des activités

En matière de cybersécurité et de business continuity, la Banque s'emploie en permanence à développer et à améliorer le niveau de maturité et la robustesse de ses règles de sécurité et de prévention.

À cet égard, la Banque a accordé une attention particulière aux effets potentiellement perturbateurs des cyberattaques tant pour elle-même que pour les fournisseurs de services essentiels et les entreprises d'utilité publique critiques, que ce soit directement ou indirectement. Les menaces d'attaques par ransomware (rançongiciels) ont plus particulièrement été ciblées au travers d'un vaste exercice de simulation visant à tester les dispositifs internes. Cette opération s'est déroulée avec le concours de plusieurs experts et départements de la Banque.

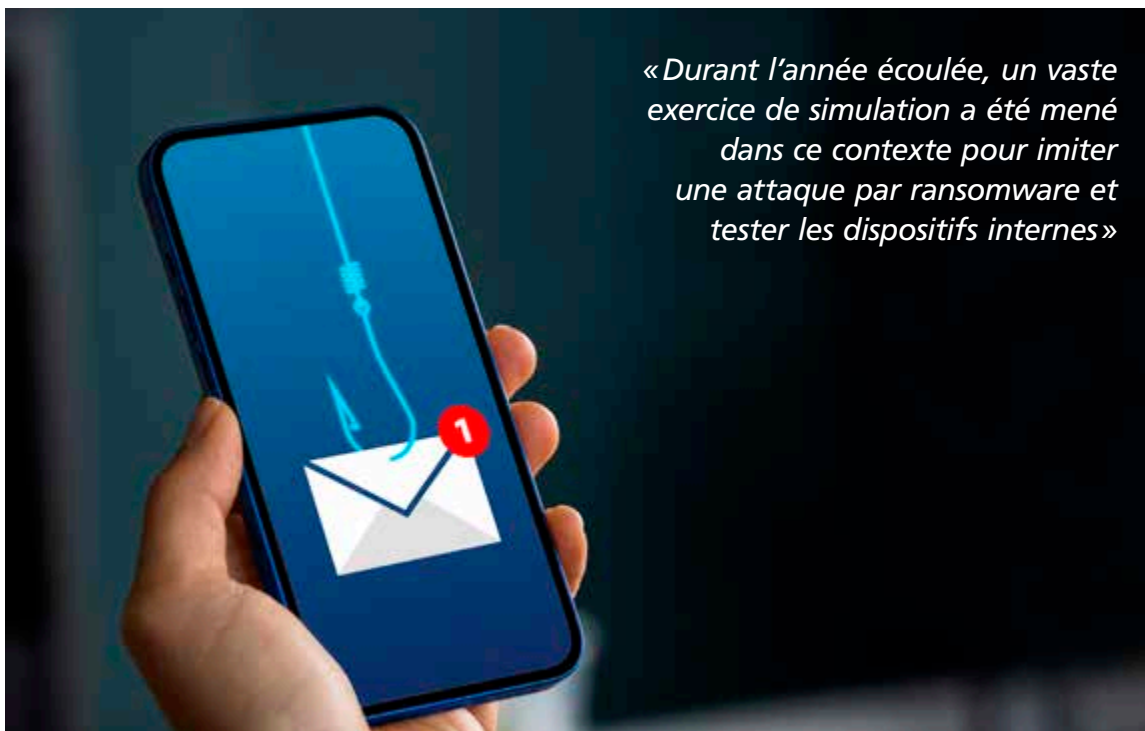
Pour entretenir la vigilance de ses collaborateurs vis-à-vis des cybermenaces potentielles, telles que les courriels d'hameçonnage et autres techniques malveillantes, la Banque mène régulièrement des campagnes inopinées, au cours desquelles des menaces réelles sont simulées de manière contrôlée. Les membres du personnel recevant de tels courriels et ne répondant pas de façon appropriée ou qui sont induits en erreur

sont invités à se justifier. Ils doivent ensuite se soumettre à une remise à niveau et à un test.

Afin d'améliorer encore la sensibilisation et la formation, et de les adapter aux besoins spécifiques des différents groupes cibles (nouveaux engagés, experts IT ou autres, (senior) managers), il a été décidé de faire appel à un fournisseur externe spécialisé dans les programmes de sensibilisation et de formation.

En 2023, le Comité de gestion de crise de la Banque a également coordonné avec succès deux crises bien réelles¹. De surcroît, la Banque a organisé une conférence de trois jours à l'intention des banques centrales de l'Eurosystème sur les thèmes de la gestion du risque opérationnel (operational risk management, ORM), de la gestion de la continuité des activités (business continuity management, BCM) et de la résilience. Le séminaire a abordé d'importants sujets d'actualité comme l'utilisation des services cloud et leur incidence sur la cyber-résilience, les bonnes pratiques en la matière et la protection contre les cybermenaces émanant de fournisseurs de services externes.

¹ Une fuite d'eau qui a provoqué un incendie dans une installation électrique et les attaques perpétrées dans le centre de Bruxelles contre des supporters de football suédois.



Remaniement de la politique de protection de l'information

S'agissant de la sécurité de l'information, les rôles et les responsabilités font l'objet d'une répartition claire entre les première et deuxième lignes.

La Banque a revu en profondeur sa politique de protection de l'information afin de clarifier pour tous ses collaborateurs les règles qu'il convient de respecter en matière de sécurisation des données et des systèmes d'information. Cette politique approfondit des aspects tels que la protection des données à caractère personnel conformément au RGPD ainsi que le maniement de données sensibles sur les lieux de travail extérieurs à la Banque (à domicile ou à distance, compte tenu de la généralisation du télétravail).

Au-delà d'une gouvernance claire, la conscientisation des utilisateurs contribue également à une meilleure sécurisation de l'information. C'est pourquoi la Banque recourt à un programme de sensibilisation dispensé en ligne qui s'adresse à l'ensemble de son personnel. Pour traiter de manière adéquate les risques associés à l'utilisation et à la migration des applications et des données vers le cloud, le groupe de travail éponyme a élaboré des lignes directrices ainsi qu'un arbre de décision à destination des services opérationnels. Le but est d'évaluer si les applications et les données peuvent être transférées vers le cloud et dans quelles conditions elles le peuvent. Le respect de la législation et la protection des données à caractère personnel conformément au RGPD, ainsi que les accords contractuels applicables avec des tiers revêtent une importance particulière à cet égard.

Des billets fréquemment contrôlés

Dans le cadre de la surveillance de deuxième ligne en matière de billets, une équipe indépendante effectue des contrôles de conformité continus auprès du service Cash afin de détecter les risques et de les éviter. Ces opérations comportent des inspections de caisse, le traitement des différences de caisse et des plaintes provenant d'établissements financiers, la vérification interne de billets endommagés et de valeurs conditionnées de façon non conforme ainsi que la destruction hors ligne de valeurs, des tests d'admission des machines BPS, des contrôles menés auprès des fournisseurs, et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT).

Des contrôles de conformité sont par ailleurs effectués au moyen d'images vidéo indépendantes afin de s'assurer que le personnel connaît et respecte les instructions et procédures internes.

Contrôle de deuxième ligne en matière de conformité et de protection des données à caractère personnel

Conformément au code de déontologie et au règlement général sur la protection des données à caractère personnel, la cellule Compliance a traité en 2023 un total de 48 questions d'interprétation, 6 demandes d'autorisation d'une transaction financière et 125 déclarations d'avantages émanant de membres du personnel et de la direction. S'y ajoutent 25 demandes relatives au RGPD.

Dans le respect des exigences de ce règlement, les implications de plusieurs nouvelles opérations susceptibles de présenter un risque élevé pour la vie privée ont été évaluées. Pour se conformer aux dispositions de la loi cadre relative au traitement des données personnelles, 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 1^{er} juin 2023, un certain nombre de nouvelles règles et normes de conduite concernant le code de déontologie de la Banque sont entrées en vigueur. Celles-ci visaient à transposer deux lignes directrices de la BCE définissant les principes d'un cadre d'éthique pour l'Eurosystème.

Le projet IMMO: une stratégie innovante

La première pierre du nouveau Cash center de Zellik a été posée en 2022. Les travaux ont bien progressé dans l'intervalle et devraient s'achever au printemps de 2024. Viendra ensuite une phase durant laquelle l'infrastructure sera testée, les machines de traitement des billets et les valeurs seront transférées et le personnel déménagera, le but étant qu'il soit pleinement opérationnel au début de l'année 2025.

Département Gestion des installations

Le département **Gestion des installations** gère les bâtiments et installations techniques de la Banque 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 mailroom et des services logistiques généraux. Il joue également un rôle important dans l'entrepreneuriat durable de la Banque.

Cette étape est un jalon crucial de la stratégie immobilière de la Banque, car la rénovation du siège ne pourra débuter que lorsque le nouveau Cash center sera en fonction.

La construction d'un Cash center au cœur d'une zone résidentielle pose de nombreux défis, compte tenu de son incidence sur les riverains. La Banque leur est reconnaissante pour la compréhension dont ils ont fait preuve vis-à-vis des désagréments inhérents à un projet de cette envergure (poussière, boue et bruit) et restera attentive à la bonne intégration de son site à Zellik.

Sur les plans de l'environnement et de la durabilité, des panneaux solaires et une installation géothermique réduiront considérablement la dépendance du bâtiment aux combustibles fossiles tout en minimisant son empreinte écologique.

La biodiversité n'est pas non plus en reste. Un grand nombre d'arbres et de végétaux seront plantés sur le site pour favoriser son développement et le bâtiment central sera entouré d'un vaste plan d'eau dont l'épuration sera assurée naturellement par des plantes aquatiques.

Rénovation du siège central

En 2022, la Banque a mandaté un bureau d'études pluridisciplinaire pour transformer, rénover et restaurer son siège à Bruxelles. Le contrat a été attribué au Consortium Statuur, qui regroupe les cabinets d'architectes KAAAN et Low.

La rénovation du siège s'inscrit dans la continuité de l'ambitieuse stratégie immobilière de la Banque, qui vise à rendre ses infrastructures plus modernes et plus efficaces. Le nouveau Cash center permettra un traitement hautement automatisé des espèces, dans des conditions de sécurité optimales et conformément aux recommandations internationales. La rénovation de BNB1 permettra de rassembler le personnel de





Le nouveau siège sera un bâtiment neutre en énergie et durable.

la Banque dans un bâtiment moderne, agréable et convivial, qui sera entièrement adapté aux besoins de l'institution. La centralisation du personnel et des activités dans un bâtiment unique permettra à la Banque d'utiliser plus efficacement ses ressources opérationnelles. Les frais d'exploitation seront aussi considérablement réduits grâce à la cession du complexe immobilier situé de l'autre côté du boulevard de Berlaimont.

Le projet soumis par le Consortium Statuur vise à transformer le siège en un bâtiment durable, à l'épreuve du temps, neutre sur le plan énergétique et répondant aux principes de l'économie circulaire, en maximisant le potentiel de réutilisation des matériaux existants. L'idée est de générer une grande valeur ajoutée moyennant un minimum d'interventions. La rénovation est complexe et les défis de taille. Les différentes parties du bâtiment, dont certaines présentent une grande valeur patrimoniale, doivent être intégrées dans un ensemble performant, axé sur la durabilité et la performance énergétique.

Au cours de l'année 2023, le cahier des charges initial a été revu en profondeur pour tenir compte du changement de contexte résultant de la pandémie et de la crise énergétique.

Sur cette base, un avant-projet en cours d'élaboration doit être définitivement validé au début de 2024 afin de pouvoir déposer la demande de permis environnemental et que les travaux sur le projet définitif puissent commencer.

Implantation temporaire

La Banque a poursuivi en 2023 la rénovation du complexe de bureaux BNB2 du côté ouest du boulevard de Berlaimont et de l'immeuble de bureaux BNB3 sur la place Sainte-Gudule. L'objectif est d'y accueillir l'ensemble du personnel pendant les travaux de rénovation du bâtiment principal devant débuter en 2025.

Pour éviter les bureaux vides et les frais d'exploitation inutiles, le nombre de postes de travail physiques est limité à 70 % des effectifs.

Les travaux respectent globalement le calendrier. Au premier semestre de 2024, plus de la moitié du personnel aura déménagé. La dernière partie d'entre eux, soit environ 700 collègues, suivra en 2025.



UNE PASSION POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Thibault ROY / Gestionnaire de projet au sein du département
Gestion des installations

Gestionnaire de projet, Thibault Roy se trouve face à une tâche herculéenne : faire entrer dans le XXI^e siècle le bâtiment principal de la BNB, dont la majeure partie date des années 1950. Une véritable prouesse technique...

« La rénovation est un défi par essence », explique Thibaut. « L'intégration harmonieuse des multiples fonctions de la Banque dans un bâtiment qui n'a pas été conçu à cette fin est un véritable casse-tête. Je vois cinq grands enjeux techniques. »

Qui dit rénovation dit innovation

La technologie au service du confort...

«Quiconque entre dans BNB1 doit s'y sentir bien. Une application dédiée installée sur leur téléphone portable permettra aux collègues de communiquer avec le bâtiment et avec le département Gestion des installations. Les visiteurs bénéficieront d'une signalisation moderne, grâce notamment à des écrans dynamiques.»

... et du bâtiment proprement dit

«La gestion du bâtiment sera basée sur les données qu'il fournira. Le recours à la technologie BIM (Building Information Modeling) sera indispensable à cet égard.»

Stop aux combustibles fossiles...

«Nous optons pour un chauffage 100 % électrique, en misant autant que possible sur une production autonome et sur une consommation efficace. Nous prévoyons un système de pompe à chaleur géothermique sur aquifère, 2 500 panneaux solaires et une isolation maximale. Ce dernier élément constituera une gageure puisque les façades du bâtiment sont un fleuron du paysage urbain.»

...et stop au gaspillage de l'eau de pluie

«Nous recueillerons le maximum d'eau de pluie par le biais de toits verts et nous la stockerons dans un réservoir d'une capacité de pas moins de 420 mètres cubes. Nous utiliserons cette eau pour les sanitaires, entre autres, ou nous la laisserons s'infiltrer naturellement dans le jardin intérieur.»



*«À mon sens,
le développement
durable n'a rien d'une
formule en l'air»*

«J'aime ressentir la satisfaction de construire quelque chose, de le voir aboutir et d'en assurer le suivi»



Prêts pour demain

« La Banque disposera d'un bâtiment flexible et modulaire, dont l'agencement pourra être facilement adapté, que ce soit en termes de chauffage réglable, d'antennes Wi-Fi, de système audio, de ventilation, etc. »

Une histoire d'épanouissement personnel

« Je suis ingénieur électricien de formation, spécialisé dans le cycle de production d'énergie. Petit à petit, j'ai grandi dans mon travail. J'aime ressentir la satisfaction de construire quelque chose, de le voir aboutir et d'en assurer le suivi... C'est une façon de rester maître du projet, de m'y impliquer davantage.

À mon sens, le développement durable n'a rien d'une formule en l'air. C'est pour moi un défi que de faire de la Banque un bâtiment aussi passif que possible, surtout en termes d'énergie et d'économie circulaire. Et ça, j'y crois beaucoup. Il faut autant que possible recycler les matériaux de qualité, les nettoyer et les

réutiliser au mieux. À ce point de vue, avec le cabinet d'architectes Statuur, nous avons fait le bon choix.

Le projet est aussi un véritable challenge, en ce sens qu'il implique des parties nombreuses et variées (les futurs utilisateurs: responsables du transport de valeurs, du centre de données, du restaurant, du meeting center...), qu'il faut réunir autour de la table. Nous avons déjà organisé plusieurs workshops pour exposer l'esprit du projet, présenter les premiers plans et obtenir l'adhésion de tous. Cela n'a pas été facile, mais on y est arrivé ! La confiance est au rendez-vous. Le projet ne s'en déroulera que mieux.

L'année prochaine, en plus des acteurs internes, nous allons aussi impliquer les parties prenantes externes, notamment dans le cadre d'une communication sur le permis environnemental. À l'ordre du jour également : l'affinement des plans d'aménagement et le dossier de permis de construire. Plus concrètement, on va aussi effectuer des sondages géothermiques avec de gros camions. Ce sera assez spectaculaire et ça va faire du bruit, aussi prévoyons-nous cela pendant une période de vacances. »



Que ce soit en tant qu'entreprise ou en tant que banque centrale et autorité de surveillance, la Banque nationale de Belgique est fortement engagée dans la responsabilité sociétale et dans la durabilité.

En s'impliquant dans la « responsabilité sociétale de l'entreprise » (corporate social responsibility, CSR), la Banque prouve son engagement à l'égard de la société, de ses collaborateurs et des différentes parties prenantes, et plus particulièrement des institutions financières, à qui elle entend servir d'exemple.

La Banque souhaite accroître ou pérenniser sa contribution sociétale, que ce soit dans le cadre de ses missions principales ou de ses activités tout en s'efforçant de limiter les éventuelles répercussions négatives. Cela ne va pas sans certaines restrictions, telles des obligations légales, ni certains risques, qui doivent être correctement gérés. Il en découle néanmoins certaines opportunités, telle celle de se profiler comme un employeur moderne, transparent et pertinent.

La déclaration non financière présentée dans ce chapitre permet à la Banque de mettre en pratique cet objectif.