
The image shows the facade of the National Bank of Belgium. A prominent white statue of Minerva, the Roman goddess of wisdom, is mounted on a dark metal grille. She is depicted in profile, wearing a helmet and holding a shield and a spear. Below the statue, the words 'ONALE DE BELG' are visible in white capital letters on a dark background. The background of the page is a light blue gradient.

1. La Banque nationale, ancree de stabilité en des temps incertains

Le présent chapitre du Rapport d'entreprise doit se lire à la lumière des évolutions et des tendances décrites dans le Rapport 2021 consacré aux développements économiques et financiers ainsi qu'à la réglementation et au contrôle prudentiels. De même, il peut s'avérer utile de se reporter à la liste des abréviations présentée dans ledit Rapport lors de la lecture du présent chapitre.



Le COVID-19 et la Stratégie 2025 ont encore rythmé 2021

Le COVID-19 est demeuré un thème récurrent sur les ordres du jour

En 2021, le COVID-19 a continué d'occuper le devant de la scène. Trois vagues d'infections, d'hospitalisations et de décès ont contraint la Banque nationale à adapter elle aussi régulièrement sa politique.

Le « royaume de la liberté » était encore loin de se profiler à l'horizon. Dans le courant des mois de mars et d'avril, la Belgique a été frappée par une troisième vague, suivie d'une quatrième en octobre (vague Delta), et même d'une cinquième à partir de la mi-décembre (vague Omicron). Même si les vaccins se sont révélés très efficaces pour prévenir les infections graves et les décès, ils n'ont pas pu empêcher totalement la contagiosité et la transmission du virus.

La résilience de nombre d'entreprises a dès lors été mesurée et mise à l'épreuve à plusieurs reprises. Bien que la survie de certains secteurs ait été suspendue à l'aide des pouvoirs publics, notre économie a globalement bien résisté. La persistance de la pandémie, encore exacerbée par les changements fréquents des règles à suivre, a néanmoins clairement entamé la capacité de résistance de la population.

Les mesures que la Banque a prises pour lutter contre le COVID-19 et pour protéger les membres de son personnel étaient conformes au « Guide générique pour lutter contre la propagation du COVID-19 au travail » du gouvernement fédéral : masques buccaux, distanciation, hygiène, ventilation, etc. La sécurité sur le lieu de travail a toujours été au cœur des préoccupations.



Ces mesures étaient cruciales pour les membres du personnel dont la présence, structurelle ou partiellement physique, était nécessaire pour assurer le fonctionnement de la Banque: IT, sécurité et surveillance, traitement et numérisation du courrier, marchés financiers, traitement des espèces, contrôle des billets, guichets, gestion des installations, nettoyage. À la Banque, un grand nombre de collaborateurs pouvaient largement télétravailler mais devaient néanmoins de temps en temps être présents sur place.

Le Musée de la Banque est resté ouvert et, à l'instar des années précédentes, la Banque a participé aux Journées du Patrimoine de la Région de Bruxelles-Capitale, les «Brussels Heritage Days».

Le Service interne pour la prévention et la protection au travail s'est révélé être un gros atout pour la Banque. Le personnel infirmier, le médecin du travail et les conseillers en prévention pour la sécurité ont été physiquement présents quasi en permanence. Le médecin du travail a assuré un suivi efficace des contacts à risque sur le lieu de travail. Les conseillères en prévention pour les aspects psychosociaux et l'assistante sociale ont continué de veiller – même à distance – sur le personnel.

La Banque a toujours accordé une grande importance à la santé psychosociale et a donné la priorité, pour un

retour physique sur le lieu de travail, aux membres du personnel pour lesquels le télétravail était le plus compliqué, mais aussi aux nouveaux engagés, afin qu'ils puissent bénéficier d'un accompagnement adéquat.

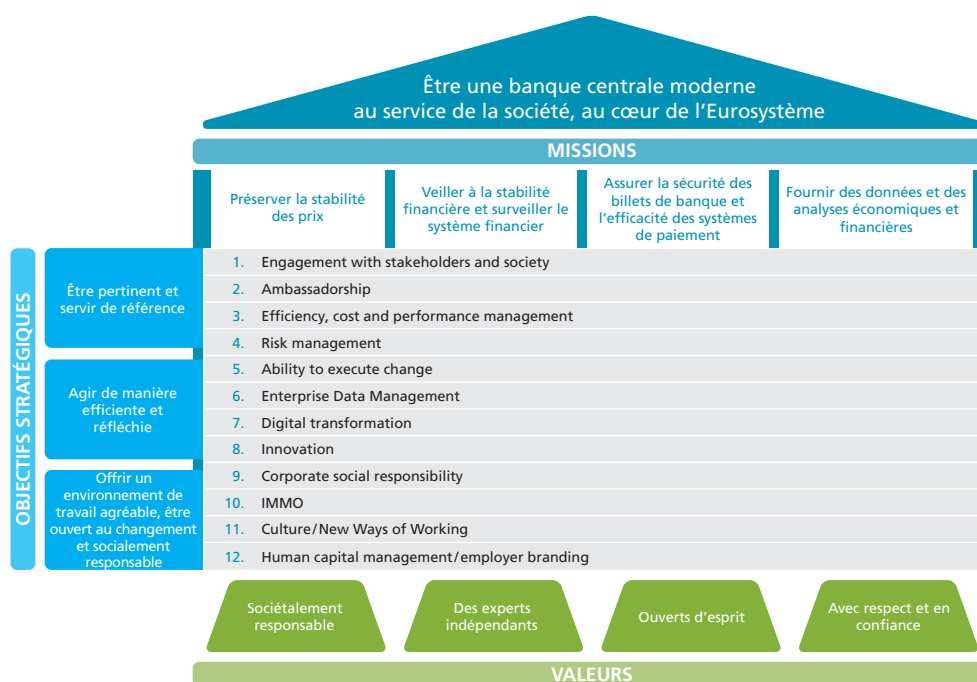
La Banque n'a pas échappé à l'évolution des règles et de la réglementation. Le retour à la Banque (avec au maximum 50 % de télétravail pour les fonctions qui le permettent) qui était prévu à l'automne a une fois de plus dû être reporté.

Malgré tout cela, depuis le début de la pandémie, la Banque n'a jamais cessé de s'acquitter de toutes ses missions essentielles.

L'exercice stratégique et son suivi

Un vaste exercice de réflexion stratégique a été lancé au printemps de 2019, afin de voir comment la Banque, en sa qualité de banque centrale et d'autorité de surveillance, pourra rester pertinente et continuer de donner le ton à l'avenir. Dans un premier temps, cet exercice a débouché sur une vision, quatre missions, trois objectifs stratégiques et quatre valeurs.

Des groupes de travail transversaux se sont ensuite penchés plus en détail sur les thèmes à développer et les ont soumis pour orientation au Comité de direction :



Outreach, Enterprise Data Management, Provide economic and financial data and analysis, Innovation, etc.

En 2021, les résultats et les conclusions de ces groupes de travail devaient être traduits en objectifs, initiatives et plans d'action concrets, s'inscrivant dans le cadre des attributions des différentes entités de la Banque. Au cours du premier trimestre de 2021, les responsables de chaque thème (douze thèmes transversaux

et deux des quatre missions de la Banque) et de chaque entité ont exposé leurs objectifs et actions pour les cinq années à venir au Comité de direction.

Le 29 mars 2021, le Comité de direction a rendu ses conclusions après arbitrage et a décidé des lignes directrices à suivre, clôturant ainsi l'esquisse de la « Stratégie 2025 ». Depuis, la Banque s'est attelée à la mise en œuvre de celle-ci. En voici quelques exemples :



Évaluation régulière de la stratégie de la Banque ou Strategic Review

Pour suivre la bonne exécution de l'exercice stratégique dans son ensemble, la Banque met sur pied des tableaux de bord stratégiques, ou « dashboards », reprenant les objectifs, les actions principales, les parties prenantes et les budgets engagés.

Ces tableaux de bord sont autant de feuilles de route qui seront présentées au Comité de direction lors de l'évaluation annuelle de la stratégie (« Strategic Review »).

L'objectif de ces séances d'évaluation de la stratégie est double. Il s'agit, d'une part, d'évaluer l'état d'avancement des différentes initiatives étayant la stratégie et, d'autre part, de permettre au Comité de direction de revoir les priorités et, le cas échéant, de donner de nouvelles orientations ou de nouvelles impulsions.

Innovation

Après un an de fonctionnement, l'« Innovation Board » – l'organe de gouvernance transversal au sein de la Banque – peut se targuer d'un bilan très positif. Toutes les entités étaient représentées lors de chacune des quatre réunions de l'Innovation Board qui ont été organisées.

Ces réunions ont permis de dégager plusieurs idées innovantes, dont certaines ont fait l'objet d'un test, parmi lesquelles :

- Automation in creation of securities ;
- Automated breach and outlier detection ;
- Geolocation in the Batopin project ;
- Automated credit contract control ; et
- Textual (sentiment) analysis of reports.

Ces initiatives ont bénéficié du soutien des différentes entités et de l'Innovation Board. Ainsi, l'idée d'automatiser la création de titres s'est concrétisée dans un projet, et un nouveau « collègue robot » virtuel est désormais opérationnel.



Ability to execute change

Le champ d'action de l'entité en charge du portefeuille de projets et de la gestion de ceux-ci, le TPMO (Transversal Project Management Office), a été élargi et celui-ci est devenu l'EPMO

(Enterprise Project Management Office). Il intègre dorénavant la supervision de l'ensemble des projets « métiers », d'une taille significative, qu'ils aient ou non un composant informatique.



Efficiency, Cost and Performance Management

Le département Finance et Stratégie hébergera une entité responsable de la simplification des processus. L'objectif principal de cette entité est de revoir les processus de gestion interne à des fins de simplification ou d'automatisation.

Par ailleurs, dans un souci d'amélioration continue de la réalisation de ses missions, le département Finance et Stratégie a développé une gestion budgétaire pluriannuelle couvrant les cinq prochaines années. L'objectif est de permettre à la Banque de dégager plus de visibilité et d'anticiper les prochains défis qu'elle aura à relever.



Différents métiers dont l'objectif commun est l'intérêt public

La Banque nationale fournit **des informations statistiques plus nombreuses et plus cohérentes**

La principale mission statistique de la Banque consiste à établir des statistiques macroéconomiques en appui de ses activités propres et à l'intention des institutions nationales et internationales.

Une grande partie de ces informations sont également mises à la disposition des responsables politiques et des faiseurs d'opinion des différentes branches de la société, notamment les pouvoirs publics, les entreprises, les instances sociales, les citoyens, l'enseignement, les services d'étude, la science et les médias. Ces parties prenantes peuvent alors fonder leurs analyses sur ces informations et formuler des décisions et des commentaires. Fournir des informations objectives, pertinentes et fiables de grande qualité est un aspect important de la responsabilité sociétale de la Banque.

La Banque veille à étoffer son offre statistique en ligne en présentant les évolutions institutionnelles, économiques et sociales. De nouveaux indicateurs concernant les mécanismes des transferts interrégionaux ou encore



le développement de statistiques sur les inégalités en matière de revenu, de consommation et de patrimoine financier des ménages en sont quelques exemples.

Comme en 2020, un effort particulier a été consenti pour appréhender au mieux les effets de la pandémie sur les statistiques, en diversifiant les sources d'information et en adaptant au besoin les méthodes, conformément aux recommandations européennes.

Plusieurs initiatives ont été lancées en vue d'augmenter la cohérence des statistiques macroéconomiques produites. Un exemple en est la mise sur pied d'une « Large Cases Unit », dont l'objectif est de prendre en compte de manière plus cohérente les transactions des multinationales dans les statistiques réelles et financières. L'adaptation des méthodes de compilation

statistique et les changements dans l'organisation du département Statistique générale contribuent à une plus grande homogénéité des comptes nationaux, des comptes financiers et de la balance des paiements.

En concertation avec la BCE, de nouveaux rapports ont également été mis au point concernant les systèmes de paiement, qui contiennent une foule de nouvelles informations. Toujours dans le domaine du reporting bancaire, la BCE a décidé de mettre en œuvre à moyen terme un système de reporting intégré pour les établissements de crédit.

En 2021, la communication de l'information a été enrichie par l'utilisation d'infographies claires sur le site internet, qui contribuent à une meilleure transmission des messages clés relatifs aux évolutions économiques.

Une nouvelle cellule, la Large Cases Unit, doit améliorer le suivi statistique des multinationales

Sous l'effet de la mondialisation, l'importance des groupes multinationaux dans notre économie ne cesse de croître. Afin de pouvoir compiler des statistiques de qualité à propos de ces grands groupes complexes sis en Belgique, le département Statistique générale a mis en place une Large Cases Unit (LCU). La Banque adhère ainsi à un projet d'Eurostat, l'office statistique de l'Union européenne.

L'augmentation des interconnexions financières au niveau international rend plus complexe la mesure des relations avec l'étranger. En créant cette nouvelle cellule, la Banque entend rassembler des connaissances et des informations qui lui permettront de mieux harmoniser les comptes nationaux et la balance des paiements et d'améliorer la qualité des statistiques produites.

La Large Cases Unit s'inscrit dans le cadre du projet d'Eurostat de construire un réseau de LCU à travers toute l'Europe

La cellule commencera par suivre de près les sept groupes les plus pertinents de notre pays; elle élargira ensuite systématiquement ce nombre à mesure qu'elle acquiert l'expertise nécessaire et qu'elle développe la méthodologie. L'équipe de la Banque travaille en étroite collaboration avec les experts de Statbel, l'office belge de statistique.

Les groupes multinationaux eux-mêmes en tirent eux aussi avantage. En la personne de leur account manager

attitré au sein de la LCU, ils disposent d'un point de contact unique auquel ils peuvent s'adresser pour tous les aspects liés aux statistiques, ce qui allégera considérablement leur charge administrative. Il s'établit ainsi une relation de confiance, nécessaire pour accéder à des informations pertinentes et fiables. La cellule respecte le secret





Yannick Rombauts et son équipe

professionnel et n'exploite les données qu'à des fins purement statistiques.

La nouvelle cellule s'inscrit dans le cadre du projet d'Eurostat de construire un réseau de LCU à travers toute l'Europe. Un certain nombre de pays, parmi lesquels le Danemark, l'Irlande et les Pays-Bas, sont déjà plus avancés dans ce domaine. Ils ont reçu une subvention d'Eurostat qui leur permettra de partager leurs connaissances et leur expertise avec d'autres pays européens. En mars 2020, des experts du Centraal Bureau voor Statistiek (CBS), l'office

néerlandais de statistique, sont venus passer une semaine en Belgique afin de prodiguer leurs conseils aux spécialistes de la Banque et de Statbel.

La création d'une LCU fait partie de la Stratégie 2025 de la Banque. Les activités de la LCU sont conformes au nouveau programme d'Enterprise Data Management: après que les données ont été collectées et validées, la LCU les traite, les analyse et les corrige avant de les mettre à la disposition des parties prenantes au sein de la Banque et en dehors de celle-ci.

Les inégalités de revenus et de consommation ont été cartographiées

Compte tenu du rôle qu'elle joue dans la société et de l'incidence potentiellement diversifiée que les décisions de politique monétaire peuvent exercer sur les ménages, la Banque s'intéresse également au débat sur l'inégalité. La Banque a activement contribué aux initiatives d'institutions internationales (en particulier Eurostat et l'OCDE) visant à cartographier les

inégalités de revenus et de consommation et à établir des statistiques expérimentales pour la Belgique.

La BCE, en étroite collaboration avec la Banque, a également compilé des données sur la répartition des patrimoines des ménages. Celles-ci présentent une ventilation des principaux actifs et passifs financiers et du patrimoine immobilier entre les ménages (selon le revenu, le statut d'emploi et le statut de propriétaire immobilier).

Dans le cadre de ces projets, la Banque a entamé la mise sur pied d'une base de données de grande ampleur relative aux ménages, avec l'ambition d'y rassembler tant des données administratives que des données collectées au travers d'enquêtes. Moyennant un traitement confidentiel de ces informations, cette base de données doit permettre d'enrichir les statistiques tout en ouvrant le champ à l'analyse et à la recherche.

L'innovation est une préoccupation constante des statisticiens

Les statisticiens de la Banque sont en permanence à la recherche de méthodes innovantes permettant de rendre les processus de collecte et de traitement internes des données plus efficaces. Les moyens nécessaires sont mis en œuvre pour approfondir l'analyse des statistiques existantes et pour élargir l'offre, de manière à pouvoir réagir à tous les nouveaux développements dans le monde économique et financier, le tout dans le cadre défini par le programme d'Enterprise Data Management. En 2021, un projet de reconnaissance de textes a été déployé pour la lecture des informations relatives aux entreprises reprises dans les annexes du Moniteur belge. De nouveaux progrès ont également été enregistrés dans les domaines de la ré-ingénierie et de l'automatisation du reporting titre par titre ainsi que des statistiques externes. L'objectif est d'améliorer non seulement l'efficacité interne, mais aussi le service aux utilisateurs et aux fournisseurs de données. La Banque nationale a allégé la charge de déclaration de données des banques en supprimant certains

tableaux parmi les informations que celles-ci doivent communiquer chaque mois à la Banque nationale et à la FSMA, ce qu'on appelle le « schéma A ».

Le monde économique et financier évolue : pour éviter que des données ne manquent et pour s'assurer que les innovations sont cartographiées, la Banque doit constamment renouveler ses produits statistiques. En 2021, elle a anticipé l'entrée en vigueur, en 2022, de la réglementation révisée relative aux statistiques de paiement et de fraude. La fréquence des statistiques a ainsi été relevée (de données annuelles, on est passé à des données trimestrielles et semestrielles), tandis que des sources de données supplémentaires ont été exploitées s'agissant des nouveaux moyens de paiement et des cas de fraude. Afin de pouvoir mieux suivre les flux de financement, les méthodes de mesure des actions non cotées et de l'intermédiation financière non bancaire ont été améliorées, et le secteur des « autres intermédiaires financiers » a été passé au crible. L'élargissement des statistiques comportant des données sur les transactions transfrontalières des « fonds communs de créances » (*special purpose entities*) et sur l'émission de titres par des « conduits de financement » (*financing conduits*) y a également contribué.

Le cadre de déclaration intégré des banques, ou IReF

La crise économique et financière de 2008 a mis en lumière les limites de la déclaration des banques à l'époque et a depuis fait exploser les exigences de déclaration des banques. Même si un haut degré

L'IReF consolide les déclarations statistiques existantes du SEBC



grâce à un dictionnaire de données commun contenant l'ensemble des définitions de données.



en renforçant le caractère réutilisable et l'interopérabilité des données.



en consolidant toutes les exigences statistiques du SEBC pour les banques dans un acte juridique applicable à l'ensemble de la zone euro (qui pourrait être adopté par d'autres États membres).



d'harmonisation conceptuelle était d'application en Europe, le nouveau mode de déclaration a souvent été introduit de manière décentralisée, ce qui a impliqué quelques chevauchements et des différences de délai, de fréquence et de niveau d'agrégation. La charge de travail des banques et des autorités nationales s'en est trouvée fortement alourdie. Le Parlement européen a aujourd'hui confié à l'Autorité bancaire européenne (ABE) le mandat de voir comment réduire cette charge de déclaration. Le Système européen de banques centrales (SEBC) y contribue en mettant au point un cadre de déclaration intégré des données statistiques pour les banques (Integrated Reporting Framework for banks – IReF). Ce cadre s'appliquera dans l'ensemble de la zone euro et pourra être adopté par les autorités d'autres pays de l'UE.

Le cadre repose sur trois principes: définition unique (en recourant à un dictionnaire de données commun définissant les données), déclaration unique (en collectant des données grâce à un modèle de données unique) et réglementation unique (en consolidant toutes les exigences statistiques du SEBC dans une loi unique). Il repose sur le partage des données entre les instances compétentes et sur l'utilisation de base de données de référence harmonisées concernant les contreparties et les instruments financiers.

En 2021, une analyse coût-bénéfice a été menée auprès des banques, des utilisateurs du SEBC et des compilateurs de statistiques. Cette analyse montre que, malgré l'investissement initial élevé, les avantages du nouveau cadre l'emportent sur les inconvénients. La charge de déclaration des banques sera réduite; le processus statistique sera plus efficace pour la BCE et pour les banques centrales nationales; la qualité des données et des services fournis aux décideurs politiques augmentera grâce, notamment, à un plus grand affinement des données; la comparabilité entre les pays sera plus élevée; et le délai de réaction pour répondre aux nouveaux besoins sera plus court.

Au début de 2022 démarrera un programme concret de mise en œuvre de l'IReF à moyen terme. Pour commencer, la BCE, en collaboration avec les banques centrales nationales, va concevoir l'ensemble du processus statistique, en prenant en compte les exigences fonctionnelles et informatiques, et consulter les banques. Elle étudiera également les possibilités de collaboration entre les banques centrales nationales. Une coopération étroite avec les autres autorités européennes est d'emblée envisagée, notamment avec l'Autorité bancaire européenne, en vue de l'intégration future des déclarations statistiques, prudentielles et de résolution.



« NOTRE OBJECTIF EST D'INTÉRESSER LE GRAND PUBLIC À NOS STATISTIQUES »

MAY BEAUFAYS / Systèmes d'information statistique

Mission: Coordonner les projets liés à la diffusion des produits statistiques de la Banque

« Je suis entrée à la Banque à la fin de 2017. Je ne suis donc pas ce qu'on pourrait appeler une « ancienne ». Pourtant, j'y ai déjà exercé trois jobs différents. Non parce que je suis instable, mais parce que j'ai eu l'occasion de saisir plusieurs opportunités qui m'ont permis d'évoluer rapidement vers des tâches qui me correspondaient de mieux en mieux.

J'ai entamé ma carrière à la BNB au département Informatique. En tant que « Database administrator », je gérais des bases de données, je contribuais à l'installation et à la maintenance des logiciels qui les exploitent, je fournissais du support aux développeurs, etc. »

Participer à une success story

« En plein confinement, en 2020, j'ai rejoint le service Centrale des crédits en qualité d'« IT developer », une fonction à la charnière de l'IT et du business. J'y ai collaboré, entre autres, au développement de

BECRIS, un programme ambitieux qui réunit en une seule centrale tous les contrats de crédit des entreprises et des particuliers, à un niveau extrêmement détaillé, afin de répondre aux exigences statistiques de la BCE. Nous sommes – cocorico pour la Banque! – l’une des rares centrales des crédits du Système européen de banques centrales (SEBC) à pousser aussi loin le niveau d’intégration des données, ce qui nous place à la pointe du savoir-faire en la matière. Une success story qui est avant tout le résultat d’un travail d’équipe! »

Une part d’initiative

« Enfin, le 1^{er} décembre 2021, j’ai entamé un nouveau trajet au sein du service Systèmes d’information statistique. Cette entité est en charge de la publication des produits statistiques de la Banque, notamment à l’attention des institutions internationales: BCE, FMI, Eurostat, etc. C’est elle aussi qui produit les graphiques du Rapport annuel, du Financial Stability Report, de la Revue économique, etc.

Mais, loin de nous cantonner à la sphère des économistes, nous tentons également d’intéresser le grand public à nos statistiques, notamment par le biais d’infographies, qui sont une manière rapide et condensée de saisir les développements de notre économie.

Mon rôle dans cet océan de chiffres? Mon CV mentionnera que je suis « project coordinator ». En quoi cela consiste-t-il? À coordonner les projets du département Statistique, évidemment! Mais, dans les faits, c’est une fonction totalement nouvelle, qui va se construire dans les mois à venir et dans le cadre de laquelle j’aurai sans doute une bonne part d’initiative en liaison avec mon manager. »



« Dans un monde qui évolue comme le nôtre, disposer de profils variés est une plus-value pour les entreprises »

Des opportunités pour qui veut aller de l’avant

« Cela vous semble beaucoup en peu de temps? Évidemment, tout le monde à la Banque ne bouge pas aussi vite. Simplement, il y a des opportunités à saisir pour qui est prêt à aller de l’avant. Ces quatre années que je viens de passer à la Banque sont à l’image de mon parcours. J’ai été cheffe d’équipe et de projet dans des sociétés de « street marketing » travaillant pour des ONG. J’ai fait de la comptabilité, du marketing, du B2B, du B2C. Puis, j’ai entrepris des études d’analyste-programmeuse. Un vrai couteau suisse! Mon credo est: s’adapter, se réinventer. Je pense que, dans un monde qui évolue comme le nôtre, disposer de profils variés est une plus-value pour les entreprises, y compris pour la Banque. Un chemin de carrière atypique est une forme de diversité, en plus du genre, de l’origine, ou encore de la neurodiversité (Haut Potentiel, Asperger, etc.), pour ne citer que quelques exemples. »

En télétravail

« Pour la deuxième fois, j’aborde une nouvelle fonction dans un contexte de confinement. Est-ce un handicap? Oui et non. Les outils dont nous disposons nous permettent d’échanger facilement. On se parle en vidéo. On partage des écrans. On travaille dans les mêmes documents. En outre, je sais que je peux compter sur la disponibilité de mes collègues, que ce soit pour obtenir une explication, pour réfléchir ensemble à une solution, ou encore pour découvrir les rouages du service.

Au final, l’éloignement ne me pose pas vraiment de problème. Même si, pendant de nombreux mois, j’ai côtoyé certains collègues uniquement en ligne, plusieurs retours en présentiel en 2021 m’ont permis de rencontrer la plupart d’entre eux en chair et en os. Je ne doute pas que, lorsque nous pourrons revenir plus fréquemment, j’aurai l’occasion de faire la connaissance de ceux que je n’ai pas encore eu la chance de croiser! »

Début de l'élargissement des statistiques régionales, qui inclut une étude sur les transferts

Dans le cadre de sa Stratégie 2025, la Banque a identifié le développement des statistiques régionales comme un objectif prioritaire. Dans un contexte institutionnel marqué par l'importance croissante des régions, la Banque entend étayer le débat et les décisions de politique économique à caractère régional en élargissant son offre d'indicateurs et d'analyses permettant aux décideurs d'évaluer correctement les fondamentaux économiques et le fonctionnement des régions.

Un plan d'action à l'horizon 2025 a été défini pour le département Statistique générale, qui comporte trois volets : le premier consiste à assurer une mise à disposition plus rapide des comptes régionaux, en alignant celle-ci davantage sur le calendrier de production des comptes nationaux ; le deuxième vise à étoffer les statistiques de finances publiques pour les communautés et les régions, de façon à aboutir à un même niveau de détail que celui qui existe au niveau fédéral ; enfin, le troisième vise le développement de nouveaux indicateurs, destinés à mieux couvrir les flux entre les régions et, plus globalement, le degré de soutenabilité des économies régionales.

Une première étape de ce plan d'action a déjà été franchie en 2021. Ainsi, le département Statistique générale s'est activement penché, en collaboration avec le département des Études, sur la question de la

redistribution entre les régions. Cet examen a débouché sur la publication, en septembre, d'une étude sur les transferts interrégionaux. Cette étude analyse le mécanisme de redistribution entre les régions qui s'opère par le biais du budget fédéral, au travers des recettes fiscales et parafiscales, des prestations sociales et des dotations aux entités fédérées. Une approche conceptuelle spécifique a été développée, et les indicateurs ont ensuite été compilés par le département Statistique générale, sur la base des clés de répartition issues des comptes régionaux.

Initiatives permettant d'estimer des données de qualité, y compris en temps de COVID-19

La crise générée par la pandémie de COVID-19 a continué d'impacter lourdement la production de statistiques en 2021. Si aucune difficulté particulière en termes de couverture ou de ponctualité des sources utilisées n'a été déplorée en 2021 – alors que cela avait été le cas en 2020 –, la complexité du travail statistique n'a pas diminué. Les modèles statistiques traditionnels sont demeurés de faible recours, les variables économiques continuant d'afficher des mouvements extrêmes ; la difficulté d'extrapoler correctement les données manquantes en l'absence de repère analytique durant une crise totalement inédite est restée d'actualité.

Parmi les sources d'information qui ont fait l'objet d'un traitement statistique particulier en 2021 à l'aune



de la pandémie, il y a lieu de citer les comptes annuels des entreprises. Ceux-ci représentent la source principale pour l'établissement des comptes nationaux et régionaux. Puisque la durée et le calendrier d'un exercice comptable ne correspondent pas toujours à une année civile, on utilise une méthode de proratisation des comptes annuels. La méthode traditionnelle, qui répartit les agrégats sur la base du nombre de jours ouvrables, s'avère non pertinente pour approcher la réalité en période de COVID-19 puisqu'elle attribue le même poids à chaque jour ouvrable, tant durant la pandémie qu'en dehors de celle-ci. Une nouvelle méthode de proratisation des comptes annuels a dès lors été mise au point : celle-ci repose sur des collectes de données administratives à plus haute fréquence, comme le chiffres d'affaires, la TVA ou les salaires déclarés à l'ONSS. La nouvelle méthode sera appliquée de manière structurelle à l'avenir car elle se révèle plus précise que la méthode traditionnelle.

Par ailleurs, il a fallu prendre en compte de nouveaux comportements et de nouveaux types de dépenses liés

à la pandémie, qui ont lourdement impacté les comptes des administrations publiques et les statistiques du marché du travail. En particulier, les nouvelles dépenses directement liées à la pandémie, qu'il s'agisse de matériel sanitaire ou de mesures de soutien aux différents secteurs économiques, ont fait l'objet d'un suivi statistique attentif. Au niveau du marché du travail, et plus particulièrement de la masse salariale, des sources d'information additionnelles ont été exploitées, notamment en ce qui concerne les indemnités complémentaires au chômage temporaire ou les primes propres à certains secteurs. Eurostat a par ailleurs continué d'édicter des directives spécifiques pour assurer un traitement harmonisé des effets de la pandémie par les États membres, recommandations qui ont été appliquées au mieux dans les statistiques macroéconomiques.

Le secteur pharmaceutique belge, qui joue un rôle très actif dans la production de vaccins contre le COVID-19 au travers de certaines multinationales implantées sur notre territoire, a également fait l'objet d'un suivi statistique particulier en 2021.

Les infographies rendent les statistiques plus accessibles

Afin d'illustrer les développements de l'économie belge de manière rapide, concise et conviviale, la Banque a enrichi sa communication statistique en publiant des infographies sur son site internet. Celles-ci viennent compléter les publications existantes.

Grâce aux infographies, la Banque souhaite rendre la consultation des statistiques plus facile en résumant le message clé en une image et en prévoyant un lien direct vers les chiffres sous-jacents. Un titre simple et une image doivent faire comprendre le message en un clin d'œil, y compris à un public non spécialisé.

La Banque souhaite rendre la consultation des statistiques plus facile

Chaque publication est accompagnée d'une infographie, réalisée par les infographistes de la Banque.

Les infographies sont diffusées sur le site internet de la Banque en même temps que la publication. Elles sont régulièrement mises à jour (selon le calendrier des publications). L'ancienne infographie est alors remplacée par une nouvelle, qui présente les évolutions les plus récentes dans le domaine en question.

Les infographies sont subdivisées en neuf rubriques, qui couvrent les principaux domaines de l'économie : marchés financiers et institutions financières,





Exemple d'infographie

emploi, produit intérieur brut, baromètre de conjoncture, confiance des consommateurs, statistiques extérieures, épargne et investissement, comptes sectoriels et comptes des administrations publiques.

Visuellement, ces rubriques prennent l'apparence d'images, qui accroissent leur visibilité et leur accessibilité.

Une attention particulière a également été accordée à l'amélioration de la communication à l'égard des utilisateurs des statistiques, le but

étant de mieux les informer quant à l'objectif des statistiques et, surtout, de mieux leur faire comprendre comment elles sont produites. Ainsi, s'agissant des comptes nationaux, un volumineux document a été mis à jour : l'« Inventaire du revenu national brut ». Ce document examine notamment la structure des agrégats macroéconomiques, les méthodes utilisées et la nature des données de base. Les nouvelles approches de la méthode d'estimation induites par la pandémie de COVID-19 ont elles aussi largement été commentées dans les publications.

Microdonnées et politique de données

Au sein du département Gestion des microdonnées, l'année 2021 a surtout été marquée par la consolidation des transformations en termes d'organisation et de processus liées à la mise en œuvre de la Stratégie 2025 de la Banque et par la finalisation des développements et des tests liés aux trois applications informatiques nouvelles ou adaptées qui seront mises en exploitation au début de 2022.

Pour ce qui est du « point de contact central » (PCC), le registre contenant les numéros de comptes bancaires et les types de contrats détenus en Belgique auprès d'institutions financières, il s'agit de compléter l'enregistrement des données des comptes bancaires et de certains types de contrats d'assurance par l'enregistrement périodique, à partir de janvier 2022, de leur valeur ou solde à compter du 31 décembre 2020.

La Centrale des crédits aux entreprises est remplacée au 1^{er} janvier 2022 par le Registre des crédits aux

entreprises. Ce Registre s'intègre dans l'application BECRIS (Belgian Extended Credit Risk Information System), qui permet à la fois de collecter des données complémentaires relatives aux crédits octroyés aux entreprises et d'unifier cette collecte avec celle déjà mise en place pour le compte de la Banque centrale européenne, ce qui rend ce processus de collecte plus efficace.

La Centrale des bilans poursuit sa mue technologique et offrira, à partir du deuxième trimestre de 2022, de nouvelles interfaces de dépôt et de consultation des comptes annuels.

Par ailleurs, la création d'un Data Governance Office et l'arrivée, au début de 2021, d'un Chief Data Officer, conformément au plan stratégique, accélèrent fortement le développement, la structuration et la documentation d'une gestion transversale et plus efficace des très nombreuses données dont dispose la Banque.



Une nouvelle politique de données cohérente est un jalon essentiel du processus de changement stratégique de la Banque

À l'instar de bon nombre d'autres entreprises et administrations publiques, la Banque nationale a inscrit une nouvelle politique de données cohérente dans son processus de changement stratégique. Il s'agit d'une des principales initiatives à cet égard.

Les évolutions technologiques des dernières années ont induit une forte numérisation, dans le cadre de laquelle les données occupent une position centrale. Celles-ci constituent la matière première indispensable pour générer des informations et des connaissances au sujet des phénomènes sociaux. Des algorithmes avancés sont aujourd'hui en mesure d'établir des prévisions fiables quant au comportement des individus, des groupes de population et des entreprises, mais aussi quant aux évolutions sociales.

Parallèlement, une normalisation poussée est nécessaire pour compiler des statistiques officielles précises et comparables et pour utiliser une taxonomie commune dans les domaines de données nationaux et internationaux.

La Banque nationale veut de plus en plus se profiler comme une entreprise axée sur les données, mais elle devra pour cela procéder à quelques adaptations. Afin de mener une politique de données cohérente, la Banque

La Banque nationale veut de plus en plus se profiler comme une entreprise axée sur les données, mais cela exige des adaptations

a introduit l'« Enterprise Data Management » (EDM) en tant que programme stratégique et transversal, sous la houlette d'un Chief Data Officer (CDO).

Durant la première phase de ce programme pluriannuel, les processus de traitement des données d'un certain nombre d'entités opérationnelles spécialisées de la Banque sont révisés. Il s'agit de franchir les différentes étapes du processus de transformation des données, de la collecte de données brutes à la publication des résultats de l'étude et de l'analyse. La centralisation et la standardisation des procédures de collecte et de validation des données au sein de la Banque permettront de réduire les formalités administratives pour les entreprises et les établissements financiers. Cette nouvelle approche exige une politique de données avancée, mise en place et gérée par l'équipe du CDO.

L'Enterprise Data Management doit également permettre à la Banque d'augmenter l'expertise et la maturité des membres du personnel en matière de données. Le nouveau centre d'expertise créé au sein du Data Office soutiendra les initiatives en rapport avec l'intelligence artificielle, le développement d'algorithmes et l'automatisation des processus d'entreprise. Sous la direction du CDO, une Data Academy sera mise en place, en collaboration avec les départements Informatique et Ressources humaines. Des programmes de coopération avec d'autres institutions et avec des universités sont à également à l'ordre du jour.

Enterprise Data Management (EDM)

L'Enterprise Data Management (EDM) rassemble l'ensemble des activités, processus et pratiques visant à l'organisation prudente, logique, professionnelle et responsable des données en vue de garantir l'exactitude, la qualité, la sécurité, la disponibilité et la pertinence des données pour l'utilisateur final.

Marc Peelman est le Chief Data Officer de la Banque nationale





« UN EMPLOYEUR QUI VEILLE À L'EMPLOYABILITÉ DE SON PERSONNEL »

RKIA EL KHABCHI / Data Validation Unit

Mission: gestionnaire de la qualité des données recueillies par la Centrale des bilans

« J'ai débuté mon parcours à la Banque en 2017, par un contrat temporaire au service Comptabilité. Début 2019, j'ai obtenu un contrat à durée indéterminée à la Data Validation Unit. Dans le cadre de mon travail, je vérifie la qualité des données comptables des comptes annuels communiqués par les sociétés à la Centrale des bilans. Ce contrôle de qualité consiste à soumettre les comptes à plusieurs examens afin de détecter les erreurs ou incohérences éventuelles (mauvais reports, erreurs de rubrique, etc.). Au besoin, dans les cas les plus complexes, nous procédons à des corrections après avoir pris contact avec les déclarants. L'objectif est de fournir des données fiables à nos clients tant internes – Études, Statistique – qu'externes, sachant que tout le monde peut consulter (gratuitement et facilement) les comptes annuels des entreprises sur le site de la Banque. La qualité est un leitmotiv, chez nous ! »

Travailler et étudier

«Lorsque je suis arrivée à la Banque, je terminais un bachelier en comptabilité en cours du soir. J'ai enchaîné immédiatement avec un master en sciences de gestion, toujours en cours du soir, auprès de la *Louvain School of Management* sur le site de Mons. J'ai été largement soutenue par mon employeur dans ce cursus, que ce soit par le biais du congé-éducation, d'une intervention dans les frais d'inscription, etc. Mieux: alors même que la pandémie compliquait ma recherche d'un lieu de stage dans le cadre de mon travail de fin d'études consacré aux risques en entreprise, c'est finalement à la Banque que je l'ai effectué. Ma hiérarchie s'est entendue avec notre service Audit interne, qui m'a accueillie et parfaitement entourée. Pendant trois mois, je me suis partagée entre les deux entités, interrompant mes tâches ordinaires – en télétravail – pour assister en téléconférence à des missions d'audit et à des réunions de service, ou encore pour me concerter avec mon mentor. Ça a été une période très intense, mais surtout une expérience très riche, tant sur le plan de l'acquisition de connaissances que sur le plan humain. Je suis très reconnaissante à la Banque de m'avoir offert de telles facilités. Pour avoir connu d'autres employeurs auparavant, je peux dire que ce n'est pas partout le cas.»

« Pour rester dans le coup, il faut se former en permanence et développer de nouvelles compétences »

Veiller à son employabilité

«Je suis heureuse de travailler pour un employeur qui veille à l'employabilité de son personnel. Que ce soit par le biais d'un soutien à des études universitaires – comme cela a été le cas pour moi – ou grâce à un catalogue de formations internes bien garni, la Banque permet à chacun de se concocter un plan de développement personnalisé. Nous vivons à une époque où tout bouge vite, que ce soit du point de vue technologique, législatif, organisationnel ou autre. Les métiers aussi évoluent. Je suis convaincue que, pour rester dans le coup, il faut se former en permanence et développer de nouvelles compétences. C'est tout le sens de ma démarche. Aujourd'hui, je suis à la recherche d'une opportunité qui me permettra de valoriser mon tout nouveau diplôme. J'aimerais le faire de préférence à la Banque. Ce serait une façon de lui rendre ce qu'elle a investi dans ma formation.»



La recherche, une mission centrale de la Banque nationale

La Banque a contribué à l'évaluation stratégique de la BCE

En janvier 2020, la Banque centrale européenne (BCE) a annoncé qu'elle allait procéder à une nouvelle évaluation stratégique. L'économie s'était en effet fondamentalement transformée depuis le dernier exercice réalisé en 2003. Le ralentissement de la croissance et les séquelles de la crise financière n'ont cessé de pousser les taux à la baisse, tandis que plusieurs tendances, comme la mondialisation, la numérisation, le vieillissement de la population et le changement climatique, ont créé de nouveaux enjeux pour l'économie. L'exercice a conduit le Conseil des gouverneurs à adopter une nouvelle stratégie de politique monétaire en juillet 2021, soit légèrement plus tard que prévu en raison de la crise du coronavirus.

Cet exercice a mobilisé de nombreux collaborateurs de différentes entités de la Banque : Études, Marchés financiers, Statistique générale, Service juridique, Coopération internationale et Eurosysteme, et Communication. En collaboration avec des experts de la BCE et des autres banques centrales nationales, ils ont préparé les thèmes abordés durant les séminaires du Conseil des gouverneurs, tels l'objectif d'inflation et le changement climatique. Ils ont également assuré le bon déroulement de l'événement « La BNB à votre écoute » en janvier 2021. Cette initiative visait à connaître l'opinion du grand public et de la société civile au sujet de la politique monétaire, dans le prolongement de la consultation lancée par la BCE. L'événement, organisé en ligne, a permis à plusieurs dizaines de groupes d'intérêt de notre pays de donner leur avis sur la politique de taux d'intérêt de la BCE. Le gouverneur Pierre Wunsch et son





homologue de la Nederlandsche Bank, Klaas Knot, ont écouté les participants et dialogué avec eux.

Ces travaux ont fourni au gouverneur Wunsch les informations nécessaires pour échanger avec ses collègues du Conseil des gouverneurs, tant lors de leurs réunions en ligne que durant leur retraite en Allemagne en juin 2021. Les conclusions de ce « conclave » ont été arrêtées le 7 juillet après des discussions finales sur les points qui ne faisaient pas d'emblée l'objet d'un consensus. La présidente de la BCE, Christine Lagarde, et le vice-président, Luis de Guindos, ont présenté ces conclusions le lendemain.

La nouvelle stratégie établit que le meilleur moyen de maintenir la stabilité des prix est de viser un objectif d'inflation de 2 % à moyen terme. Cet objectif est symétrique, ce qui signifie que les écarts négatifs et positifs sont jugés aussi indésirables les uns que les autres. Cela permet de clarifier l'objectif de stabilité des prix et de mieux ancrer les anticipations d'inflation.

Le nouvel objectif d'inflation s'élève à 2%. Tout écart, tant à la hausse qu'à la baisse, est indésirable.

Un plan pluriannuel a également été élaboré afin de mieux tenir compte des coûts liés à l'occupation de son propre logement dans la mesure de l'inflation. Le Conseil des gouverneurs a souligné que le taux directeur demeurerait son principal outil mais que, dans un contexte de taux bas, la BCE continuerait de recourir à d'autres instruments si cela s'avère nécessaire.

Le cadre de réflexion analytique a lui aussi été modifié. Les décisions de politique monétaire se fonderont ainsi tant sur une analyse économique que sur une analyse mo-

nétaire et financière. Par ailleurs, un plan d'action a été établi pour prendre en considération les conséquences du changement climatique dans le cadre de politique monétaire. Enfin, un engagement a été pris afin de rendre la communication envers le grand public plus accessible.

Dorénavant, l'évaluation stratégique aura lieu régulièrement. Le prochain exercice est prévu en 2025.

Nouveaux thèmes de recherche

Le programme d'analyse et de recherche économiques du département des Études a été conçu en tenant compte des nouveaux thèmes définis dans l'exercice stratégique 2025 de la Banque. Ceux-ci incluent le changement climatique et la transition énergétique, les conséquences des inégalités entre les particuliers, entre les entreprises et entre les secteurs, la nouvelle économie et la numérisation, et enfin la disponibilité des statistiques et des comptes régionaux.

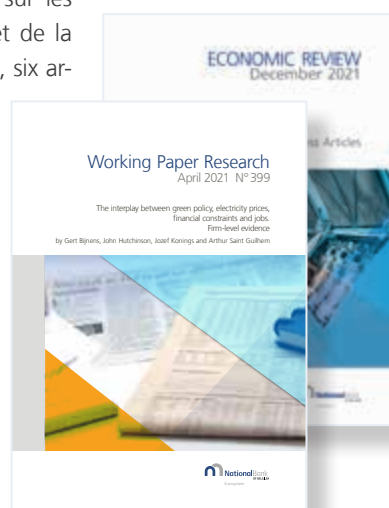
Divers projets d'analyse et de recherche ont été élaborés et mis en œuvre autour de chacune de ces thématiques. Ces nouvelles priorités se reflètent déjà clairement dans la liste des publications de la Revue économique de la Banque et de la série des Working Papers. On dénombre ainsi trois articles sur les implications du changement climatique et de la transition vers une économie bas carbone, six articles sur les aspects distributifs des politiques et sur les tendances économiques en matière de revenus, de consommation, d'épargne et de taux d'emploi des ménages, deux articles sur l'importance des nouveaux secteurs économiques et de la numérisation, et un article sur les transferts interrégionaux.

Après le colloque international 2020 de la Banque consacré aux conséquences

économiques du changement climatique, les préparatifs de la prochaine conférence bisannuelle ont débuté. Celle-ci aura pour thème « *Household heterogeneity and policy relevance* » (L'hétérogénéité des ménages et la pertinence des politiques). Dix projets de recherche ont été sélectionnés à la suite d'un appel lancé par la Banque. Ces études seront menées en collaboration avec des équipes issues du monde universitaire belge et des collègues d'autres banques centrales de l'Eurosystème. Les résultats seront présentés lors du colloque bisannuel prévu en octobre 2022.

Par ailleurs, un nouveau programme de bourses de recherche a été développé. Celui-ci permet aux collaborateurs et aux chercheurs de la Banque de travailler avec des chercheurs universitaires renommés. Bon nombre de collaborateurs ont également contribué

au nouveau Climate Hub, qui rassemble l'expertise de différents départements sur le changement climatique et ses conséquences pour les domaines dont la Banque suit l'évolution. Enfin, le département des Études a investi dans la connaissance de la problématique du climat en engageant le spécialiste de l'économie climatique Thomas Stoerk.



Bourses de recherche

Dans le cadre de son programme de bourses de recherche, la Banque collabore (temporairement) avec des professionnels du monde universitaire et d'instituts de recherche sur des thèmes qu'elle souhaite approfondir. Pour la première édition du programme en 2021, deux chercheurs ont été sélectionnés :

- **Mirabelle Muûls** (Imperial College London) pour des recherches sur « Les aspects économiques du changement climatique » ; et
- **Gert Peersman** (UGent) pour des recherches sur « Les aspects économiques de l'hétérogénéité des acteurs économiques ».



Bourse de recherche sur
« Les aspects économiques du changement climatique »



Mirabelle Muûls (Imperial College London) se consacrera au développement d'une analyse coût-bénéfice des politiques climatiques sur la base de projets de recherche microéconométriques au niveau des entreprises.

Elle élaborera tout d'abord une infrastructure de données utile sur la mesure des émissions au niveau des entreprises en exploitant des ensembles de microdonnées disponibles au sein de la Banque. Ces derniers devraient repousser les limites de l'analyse économique dans plusieurs directions et permettre une comparaison sectorielle et temporelle de la distribution des émissions de dioxyde de carbone par emploi.

Elle analysera ensuite plus particulièrement des questions relatives à la répercussion des coûts des émissions de carbone sur les prix à la production, à l'incidence sur la productivité et sur les marges

bénéficiaires, à la façon dont ces effets se manifestent dans le réseau de production et dans la structure du commerce international, ainsi que les liens entre ces questions et le débat relatif aux mécanismes d'ajustement carbone aux frontières.

Enfin, elle se penchera sur les conséquences de la transition vers une économie bas carbone pour le secteur bancaire et sur la manière d'en rendre compte dans les tests de résistance climatique qui mesurent la vulnérabilité des banques aux répercussions du changement climatique. Plusieurs canaux spécifiques seront examinés: d'une part, les pertes importantes que les événements climatiques extrêmes peuvent entraîner pour les compagnies d'assurances et, d'autre part, l'incidence négative des politiques climatiques et des modifications de la demande sur des secteurs à haute intensité énergétique ou ayant recours à des combustibles fossiles.



Bourse de recherche sur

« Les aspects économiques de l'hétérogénéité des acteurs économiques »



Gert Peersman (UGent) étudiera les aspects distributifs des chocs macroéconomiques et le rôle de l'hétérogénéité des acteurs économiques dans le mécanisme de propagation de ces chocs. En s'appuyant sur la littérature existante et sur ses travaux précédents, il commencera par s'intéresser aux chocs de politique monétaire et de politique budgétaire, avant d'analyser les conséquences et la propagation des chocs touchant les cours de l'énergie, les prix des produits alimentaires et le climat.

Dans ce contexte, il propose trois projets de recherche reposant sur de nouveaux ensembles de données collectées dans le cadre de projets en cours.

Le premier, qui s'appuiera sur les enquêtes sur le budget des ménages de plusieurs pays de la zone euro, décrira l'hétérogénéité de la transmission de la politique monétaire à la consommation et aux prix à la consommation pour différents ménages. Cette question revêt de l'importance dans une union monétaire qui présente des divergences majeures sur les plans notamment des marchés immobiliers résidentiels et des marchés hypothécaires.

Dans le cadre du deuxième projet, il souhaite, en recourant à une nouvelle plateforme numérique qui récolte des informations à haute fréquence sur les comportements des acteurs individuels en Belgique, étudier l'hétérogénéité des acteurs ainsi que les aspects distributifs des évolutions et des politiques financières et économiques : les retombées de la crise du coronavirus, les effets des mesures de politique budgétaire, les actions de politique monétaire, les chocs affectant les cours de l'énergie, etc.

Enfin, en se fondant sur l'enquête mensuelle auprès des ménages menée par la Commission européenne, il entend étudier dans son troisième projet l'hétérogénéité de la formation des attentes de différents ménages.



« DÉVELOPPEUR DE MODÈLES AUX RÉSULTATS TANGIBLES »

ANSGAR RANNENBERG / Études

Ansgar Rannenberg est titulaire d'un doctorat en macroéconomie. Il a travaillé pour les banques centrales d'Allemagne et d'Irlande avant de rejoindre le département des Études de la Banque en 2018.

« J'avais déjà exercé une fonction temporaire à la Banque nationale il y a sept ans, mais, pour plusieurs raisons, je n'ai pas pu décrocher de contrat définitif à l'époque. J'ai toujours trouvé l'environnement de la Banque stimulant d'un point de vue intellectuel. J'ai donc été ravi d'obtenir enfin un poste fixe de chercheur. »

Reconnaissance

À la fin de 2021, Ansgar a appris que son étude sur « les inégalités de revenus aux États-Unis entre 1981 et 2016 » serait publiée en 2022 dans le prestigieux

International Journal of Central Banking. Ses recherches prennent pour point de départ le Working Paper n° 375 de la Banque, dans lequel il a analysé la hausse des revenus observée chez les ménages nantis à l'aide d'un modèle macroéconomique qu'il a lui-même développé. Il en ressort que ces ménages ont épargné une partie de leurs revenus supplémentaires, ce qui a tiré les taux d'intérêt vers le bas et alimenté l'endettement des ménages moins aisés. La valeur des habitations (par rapport au PIB) a elle aussi augmenté, la baisse des taux d'intérêt ayant dopé la demande de logements.

Ansgar mène actuellement une étude comparable au niveau de la zone euro. Il semblerait que l'accroissement des inégalités de revenus aide à expliquer pourquoi la balance commerciale de l'Allemagne s'est améliorée par rapport à celle du reste de la zone euro. Les résultats de cette étude européenne seront présentés lors du prochain colloque de la Banque en octobre 2022.

Des résultats tangibles

« Tout le monde aime faire un travail utile », reconnaît Ansgar. Dans une banque centrale, les macroéconomistes peuvent en même temps mener des recherches théoriques et réaliser des travaux en soutien de la politique. Qui dit « banque centrale », dit « politique monétaire ». Ansgar et ses collègues fournissent notamment des informations qui permettent au gouverneur de se préparer lorsque des thèmes relevant de leur domaine

« Nous nous stimulons mutuellement à atteindre des résultats encore meilleurs dans un esprit de coopération »

de recherche sont abordés au sein du Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne (BCE).

Ils ont également contribué à l'évaluation stratégique du Système européen de banques centrales (SEBC), qui a conduit l'an dernier à une révision de la stratégie de politique monétaire et de l'objectif d'inflation de la BCE. « Nous avons participé au groupe de travail sur le mandat de stabilité des prix. Dans ce cadre, nous avons étudié l'effet des orientations prospectives (*forward guidance*) sur l'activité économique et sur l'inflation. Les orientations prospectives sont une indication des décisions auxquelles il faut s'attendre concernant les taux d'intérêt. La BCE utilise cette technique pour stimuler la demande des ménages et des entreprises lorsqu'il n'est plus vraiment possible d'abaisser encore les taux d'intérêt vu leur niveau déjà bas, voire négatif. »

Le domaine de recherche d'Ansgar ne se limite pas à la politique monétaire. Les banques centrales ne mènent par exemple pas de politique fiscale, cette compétence étant réservée aux autorités politiques, mais elles sont néanmoins désireuses de connaître les conséquences de telle ou telle mesure. « J'ai estimé dans quelle mesure le PIB varie lorsque les dépenses publiques augmentent. J'ai étudié les facteurs dont dépend la progression du PIB lorsque l'économie est en expansion ou, au contraire, en récession. Et j'ai calculé la durée durant laquelle les dépenses doivent rester plus élevées. »

Satisfaction

Ansgar est manifestement satisfait : « Je travaille ici depuis quatre ans. Je suis très heureux de pouvoir combiner les travaux théoriques et la recherche appliquée. Le soutien de la Banque et des collègues est aussi très bénéfique : chacun réalise des études de haute qualité et nous nous stimulons mutuellement à atteindre des résultats encore meilleurs dans un esprit de coopération. Il nous reste de nombreux domaines à explorer. Les défis ne manqueront donc pas dans les années qui viennent ! »



La disponibilité des espèces

reste une préoccupation pour la Banque

En dépit de la diminution du nombre de transactions en espèces, ces dernières demeurent un moyen de paiement important. D'après une étude menée par la Banque centrale européenne (BCE), elles représentaient encore plus de 58 % des paiements réalisés dans notre pays avant la pandémie de coronavirus. À l'avenir, chacun doit pouvoir continuer d'utiliser le moyen de paiement de son choix. En d'autres termes, les billets et les pièces doivent rester disponibles, et ce même pour les personnes qui n'ont pas accès aux services bancaires numériques ou aux moyens de paiement électroniques.

La BCE a demandé aux banques centrales nationales d'examiner l'accessibilité des espèces. En Belgique, c'est la Banque nationale qui s'est chargée de cette mission.

Deux initiatives bancaires

Conséquence du succès du numérique, le nombre d'agences bancaires diminue, de même que le nombre de distributeurs de billets. Cette situation affecte l'accessibilité des espèces que la BCE et la Commission européenne veulent pourtant garantir.

Dans ce contexte, les quatre plus grandes banques belges prévoient de détacher leur réseau de distributeurs automatiques de billets de leur réseau d'agences. En septembre, elles ont inauguré leurs six premiers distributeurs automatiques communs.

Batopin (Belgian ATm OPTimalisation INitiative) est un projet lancé par quatre grandes banques pour créer un réseau commun de distributeurs automatiques de billets. L'objectif est d'installer des « points CASH » dans des endroits stratégiques, tels que des gares ou des rues commerçantes, ne disposant plus d'agence bancaire. Ces distributeurs ne seront plus rattachés à une banque en particulier. bpost et d'autres banques plus petites vont également joindre leurs forces dans le but de procéder, conjointement et à moindre coût, d'une part, à l'acquisition et, d'autre part, à la gestion et à la maintenance de leurs distributeurs

automatiques. Ce projet porte le nom de Jofico (JOint Financial COmpany).

La Banque nationale a développé un modèle

La Banque nationale attache de l'importance à la disponibilité des espèces et suit de près ces nouvelles évolutions dans le réseau des distributeurs automatiques de billets.

Elle a mis en place un modèle lui permettant d'évaluer la situation actuelle et les évolutions attendues sur la base de critères objectifs, et ce pour l'ensemble du marché. Celui-ci tient compte de critères comme la densité de population et la présence de distributeurs automatiques de billets dans un rayon de cinq kilomètres. Sachant que les attentes peuvent être différentes selon qu'on habite en plein centre d'une grande ville ou dans un village retiré, le degré d'urbanisation a été pris en compte dans le modèle. Ce dernier permet à la Banque de cartographier et d'évaluer avec une grande lucidité les projets Batopin et Jofico en matière de localisation et d'installation de distributeurs de billets.



National Retail Payments Committee (NRPC)

Un marché des paiements de détail efficace peut apporter une contribution positive à l'ensemble des acteurs économiques. Dans ce contexte, la Banque nationale a décidé de mettre en place un Comité dédié à l'examen des problématiques relatives aux paiements de détail, le National Retail Payments Committee (NRPC).

L'objectif de ce comité, présidé par le directeur Tim Hermans, est de faciliter la discussion entre les parties concernées par les paiements de détail en Belgique afin d'identifier les nouvelles tendances ainsi que les évolutions dans ce domaine qui pourraient bénéficier au fonctionnement de l'économie du pays.

Parmi les thèmes abordés par le NRPC se trouvent notamment :

- l'efficacité et la sécurité des services et instruments de paiement nationaux et transfrontaliers ;
- la disponibilité et l'accessibilité des espèces ;
- l'acceptation des espèces ;
- la transparence et la sensibilisation à l'utilisation des moyens de paiement ;
- le suivi des évolutions technologiques (p. ex. : stablecoins, paiements sans contact, etc.) ;
- le suivi des évolutions réglementaires.

Le NRPC est composé de membres actifs dans différents secteurs directement concernés par les paiements de détail. Parmi ceux-ci, on retrouve :

- la Banque nationale, qui en assure la présidence ;
- les institutions publiques actives dans les domaines des finances, de la protection des consommateurs, de l'économie, de la simplification administrative et de la trésorerie ;
- les associations représentant les entreprises et le commerce de détail ;
- les associations de consommateurs ;
- les représentants du secteur financier ;
- les infrastructures des marchés financiers (IMF), les systèmes de paiement et les opérateurs systémiques dans le domaine des paiements ;
- le secteur du transport d'espèces (Cash-in-Transit – CIT).

Les principes de fonctionnement du Comité sont définis dans une charte à laquelle les participants doivent adhérer.

La première réunion du NRPC s'est tenue le 1^{er} mars 2021.



Quatre sous-groupes thématiques

Le Comité a créé des sous-groupes ad hoc consacrés à certains thèmes qui demandent un examen plus approfondi. Lors de la première réunion plénière, les quatre sous-groupes suivants ont été mis en place :



Instant Payments

Les paiements instantanés ne représentent qu'une part minoritaire des virements en Belgique (17% des virements SEPA classiques en volume à la fin de 2020). Or, la Commission européenne et l'Eurosystème souhaitent que ces paiements deviennent la nouvelle norme. Afin de mieux comprendre les raisons de cette faible pénétration du marché des paiements en Belgique et de soutenir efficacement les efforts de déploiement de ce nouvel instrument, la Banque nationale, qui assure la présidence de ce sous-groupe, entend élaborer une stratégie avec les participants. Il s'agira de définir des axes de travail assortis d'objectifs réalisables et non contraignants (tels que la collecte d'informations sur les différents freins à l'adoption des paiements instantanés ou la réalisation d'études), selon un calendrier qui permettra de prioriser les sujets de discussion.



Central Bank Digital Currencies (CBDC)

En octobre 2020, l'Eurosystème a recensé différents scénarios futurs dans lesquels l'émission d'un euro numérique, c'est-à-dire une forme électronique de monnaie de banque centrale (Central Bank Digital Currency – CBDC), serait nécessaire ou recommandée.

Le sous-groupe CBDC vise à informer les différentes parties prenantes, à les consulter et, si l'Eurosystème décide d'analyser l'euro numérique de façon plus approfondie et/ou de développer des prototypes, à les associer à l'analyse des besoins.



Cash

Le sous-groupe Cash se concentrera principalement sur deux thématiques: d'une part, le cours légal et, d'autre part, l'accessibilité des espèces.

Un des objectifs du sous-groupe Cash est de définir, avec l'ensemble des intervenants, un consensus sur l'utilisation et l'acceptation des espèces en Belgique. Dans ce contexte, le sous-groupe suivra également les travaux du groupe d'experts sur le cours légal de l'euro (Euro Legal Tender Expert Group – ELTEG) de la Commission européenne, de même qu'il évaluera les implications des décisions prises au niveau national. Les experts de l'ELTEG doivent conseiller la Commission sur la disponibilité et l'acceptation des espèces, ainsi que sur le cours légal des billets et des pièces en euros.

Le sous-groupe évaluera en outre l'accessibilité des espèces en Belgique à l'aide d'un modèle développé par la Banque nationale. Tant la situation actuelle que les évolutions attendues seront prises en considération.



Pièces de monnaie

Ces dernières années, en particulier durant la pandémie de COVID-19, les habitudes de paiement dans notre pays se sont fortement modifiées; on a notamment observé une hausse des paiements électroniques. Les pouvoirs publics doivent faire en sorte que ces évolutions se reflètent le mieux possible dans les dispositifs de paiement nationaux, sans pour autant saper le droit d'effectuer des paiements en espèces.

Au sein de ce groupe de travail, l'Administration générale de la Trésorerie (SPF Finances), qui est responsable de l'émission et du financement des pièces de monnaie, entend examiner les possibilités qui existent de continuer de développer le plus efficacement possible ce rôle de coordination dans le domaine des paiements en espèces.

La quantité de pièces de monnaie nécessaire dans notre pays, les façons d'optimiser l'utilisation du volume actuellement en circulation, l'estimation de l'évolution future des besoins monétaires et l'évaluation de l'arrondi obligatoire pour les pièces de 1 et 2 centimes constituent autant de fils conducteurs des discussions et du partage d'informations qui auront lieu au sein de ce groupe de travail.

Vers un euro numérique

Même si on ne s'en aperçoit pas réellement au quotidien, il y a une différence entre l'argent qui est détenu sur les comptes bancaires et les espèces (billets et pièces). Les billets sont émis par les banques centrales, qui en garantissent la valeur. En termes comptables, ils font partie du passif de la banque centrale et sont la contrepartie d'une portion de son actif. De même, les pièces de monnaie sont généralement émises par les Trésors publics. C'est ce qui rend les espèces totalement sûres et fiables. L'argent placé sur les comptes bancaires, en revanche, représente une créance sur une banque commerciale. Ces avoirs sont eux aussi considérés comme sûrs, dès lors que les banques font l'objet d'une surveillance stricte et qu'elles sont en partie couvertes par le système de garantie des dépôts. Les citoyens s'attendent à pouvoir convertir facilement et à tout moment leurs avoirs bancaires en espèces.



Axel Van Genechten collabore avec la BCE sur la question de la CBDC

Les paiements électroniques gagnent du terrain partout dans le monde, mais la « monnaie de banque centrale » ne permet pas d'effectuer ce type de transaction à ce jour. C'est pourquoi les banques centrales du monde entier examinent les possibilités de créer une monnaie numérique de banque centrale (Central Bank Digital Currency – CBDC).

La Banque centrale européenne (BCE) étudie elle aussi la possibilité d'instaurer une monnaie numérique qui serait aussi fiable et stable que les espèces, puisqu'elle serait garantie par les banques centrales de l'Eurosystème. La réflexion sur l'introduction d'une CBDC « européenne » est en cours, mais les modalités de mise en circulation d'une telle monnaie numérique et l'usage qui pourrait en être fait n'ont pas encore été définis.

L'euro numérique devrait avoir un coût minimal – voire nul – pour le citoyen, et son utilisation ne devrait pas nécessiter d'équipements onéreux. Les personnes qui n'ont actuellement pas accès à un compte bancaire seraient également associées à cette initiative. En revanche, il ne devrait en principe pas être possible de constituer une épargne ou de réaliser des placements en euros numériques.

La protection de la vie privée fait partie intégrante du projet. Ces dernières années, l'Union européenne a mis en place des règles plus strictes en matière de protection des données (p. ex. avec le RGPD), une initiative saluée par bon nombre de citoyens. Dans la mesure où les banques centrales de l'Eurosystème sont entièrement indépendantes et ne poursuivent pas d'objectifs commerciaux, elles peuvent tenir compte de cet aspect dans l'architecture (informatique) technique sous-jacente. Il n'est pas non plus question de permettre un renforcement du contrôle de l'État : l'utilisation des techniques les plus récentes peut





garantir une meilleure protection de la vie privée, sans créer de risques en matière de blanchiment de capitaux ou de financement du terrorisme.

En émettant un euro numérique, la BCE n'a pas pour objectif de concurrencer les banques commerciales. Elle espère au contraire développer l'écosystème de l'euro numérique en y associant le secteur privé. D'après les premières conclusions provisoires du groupe de travail sur l'introduction d'une CBDC européenne, les euros numériques pourraient vraisemblablement être déposés sur des comptes auprès de banques commerciales ou d'établissements de paiement, tout comme les actions ou même les obligations d'État peuvent être détenues auprès d'une banque bien qu'elles aient été émises par d'autres entreprises ou institutions. Toutes les parties pourront ainsi bénéficier des effets dits de réseau et continuer de proposer leurs services, voire développer de nouveaux produits innovants reposant sur les possibilités techniques offertes par cette solution. Cela éviterait en outre qu'un acteur du marché, établi à l'intérieur

ou à l'extérieur de l'Union européenne, puisse exercer un quasi-monopole.

Jusqu'à présent, une attention particulière a été accordée à la consultation de toutes les parties intéressées, des citoyens aux entreprises. Des consultations publiques et des groupes de discussion ont été organisés dans toute la zone euro afin de connaître les attentes des habitants. Le secteur des banques et des paiements a quant à lui été associé au projet au travers de comités consultatifs et de dialogues avec les autorités de surveillance.

S'il subsiste de nombreuses inconnues à ce stade, il est déjà certain que l'euro numérique devra non seulement être entièrement compatible avec les services de paiement existants, mais aussi répondre aux besoins et aux préférences de la société en matière de paiements. Il s'agira donc de concilier des enjeux complexes pour parvenir à une solution équilibrée. Les premières décisions de la BCE sur l'émission ou non d'un euro numérique et sur la forme qui lui serait donnée sont attendues d'ici deux ans.

Contrôle prudentiel et résolution

La Banque nationale s'est adaptée aux changements dans le secteur des entreprises d'assurance

La surveillance opérationnelle, qui a été réorganisée en 2020, allie dorénavant un contrôle de première ligne de toutes les entreprises et des analyses plus approfondies des entreprises individuelles en fonction de leur catégorie de risque. Cette nouvelle façon de procéder a montré son utilité en 2021. La crise du coronavirus a en effet accentué la nécessité d'allouer de manière ciblée les ressources limitées qui sont disponibles. Combinée à la faiblesse des taux d'intérêt, cette crise a mis les activités d'assurance-vie sous pression en 2021, ce qui a contraint la Banque à imposer une nouvelle fois des mesures particulières à une série d'entreprises.

De nouveaux acteurs sur le marché belge

La surveillance opérationnelle des entreprises d'assurance est restée axée sur le traitement des dossiers introduits auprès de la Banque dans le cadre du Brexit. En raison de l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché dans ce contexte, la Banque a été représentée dans davantage de collèges d'autorités de surveillance qu'auparavant. Les réunions se sont toutes déroulées en ligne. Cela a permis de poursuivre la nécessaire collaboration entre les autorités de surveillance concernées et de continuer de garantir le suivi du profil de risque.

En 2021, un nouvel acteur du secteur des entreprises internationales a été agréé par la Banque. Cette entreprise a comme modèle d'affaires de recourir à des « Managing General Agents » (souscripteurs mandatés) pour conclure des contrats à l'étranger. La supervision de ces entreprises internationales implique des priorités de contrôle spécifiques, entre autres concernant le suivi des mesures de monitoring de la sous-traitance, le suivi des activités développées à l'étranger et une présence minimale en Belgique.

On s'attend dans un avenir proche à ce que davantage d'entreprises souhaitent s'installer en Belgique.

En 2021, la Banque a été contactée à diverses reprises par des entreprises envisageant de lancer une activité au départ de la Belgique.

Quelques points d'attention spécifiques

En 2021, la Banque a encore consacré des moyens importants à ses missions récurrentes portant sur l'adéquation des provisions techniques d'assurance-vie et non-vie.

Dans le courant de 2021, la Banque a réuni l'ensemble des responsables des fonctions actuarielles du marché belge dans le cadre d'un atelier virtuel ayant pour thématique les travaux transversaux de supervision relatifs au niveau des provisions techniques d'assurance non-vie. Cet atelier a été l'occasion de présenter au secteur la façon dont les données transmises dans le reporting prudentiel sont utilisées aux fins du contrôle.

S'agissant du contrôle des provisions dans la branche « vie », des analyses ciblées ont été menées pour recenser les entreprises atypiques, ce qui a dans certains cas donné lieu à des actions et à des mesures supplémentaires.

En ce qui concerne plus particulièrement la branche 23, la Banque a constaté que les contrats relevant de la ligne d'activité d'assurance-vie – unit-linked & index-linked contracts – présentaient des spécificités propres en termes de modélisation de la meilleure estimation (best estimate) et du calcul de l'exigence de capital de solvabilité. Une analyse transversale est en cours. Les conclusions de cette étude sont prévues pour 2022.

La rentabilité de l'activité d'assurance-vie a également fait l'objet d'une analyse. Afin de faire face à la diminution du produit des placements à revenu fixe, les garanties de taux sur les assurances-vie sont progressivement réduites. Ces deux mouvements doivent évoluer parallèlement pour que la rentabilité

des assurances-vie soit garantie. Une première analyse transversale a montré que tel était bien le cas: l'écart entre les produits financiers et les garanties de taux moyennes sur les assurances-vie ne s'est pas réduit de manière systématique au fil du temps.

En matière de réassurance, la Banque constate l'émergence de pratiques innovantes dans le segment des portefeuilles d'assurance-vie. La réassurance est utilisée comme un outil pour atténuer les risques de marché, en particulier le risque de taux d'intérêt. Les travaux réalisés ont conduit la Banque à définir un ensemble d'orientations internes et à développer des outils de contrôle destinés à assurer le respect des exigences réglementaires de solvabilité.

Depuis plusieurs années, les entreprises d'assurance et de réassurance ont de plus en plus recours à la sous-traitance pour différentes raisons. La numérisation toujours croissante des processus opérationnels et des interfaces, encore accélérée récemment par la pandémie de COVID-19, a intensifié cette tendance en 2021. Ainsi, la Banque a reçu en 2021 beaucoup plus de notifications de sous-traitance critique ou importante que les années précédentes. Ces dossiers portaient principalement sur: (a) l'infrastructure des technologies de l'information; (b) le stockage de documents, très souvent dans le cloud; et (c) l'activité de souscription (évolution liée à la présence récente sur le marché belge d'entreprises d'assurance

internationales dont le modèle d'affaires repose sur le recours à des «Managing General Agents»). Le suivi de ces dossiers à caractère presque exclusivement juridique exerce une lourde pression sur les juristes de la Banque.

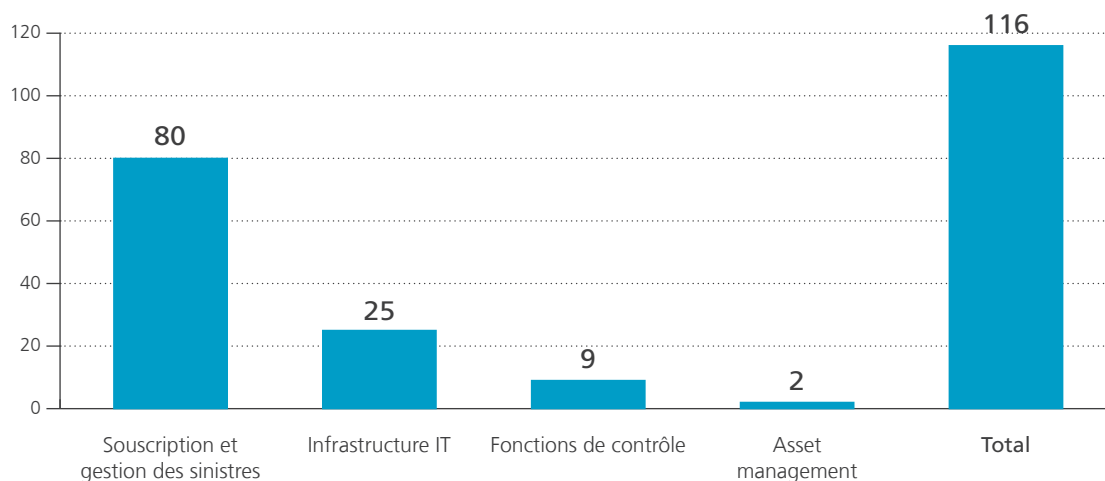
Lors de la période sous revue, le thème de la sous-traitance a été au cœur des missions d'inspection menées auprès des entreprises d'assurance et de réassurance. Ces travaux d'inspection ont plus particulièrement insisté sur l'évaluation de l'organisation de la sous-traitance lors des phases précontractuelle, contractuelle et post-contractuelle. Une attention spéciale a été portée à l'adéquation du système de contrôle interne, et notamment aux méthodes de sélection et d'évaluation des sous-traitants ainsi qu'à l'implication des fonctions de contrôle indépendantes.

Afin de suivre et d'améliorer en permanence l'échange d'informations entre les réviseurs agréés désignés et la Banque dans le cadre de la surveillance prudentielle des entreprises d'assurance et de réassurance, des ateliers ont été organisés sur une série de thèmes spécifiques. Au cours de l'année sous revue, l'accent a été mis sur le contrôle de la valorisation des investissements, et plus précisément sur le calcul de l'exigence de capital pour risque de marché. Cela a permis de récolter des informations sur les différentes activités de contrôle des réviseurs agréés et de mieux coordonner et aligner les activités de la Banque en fonction des leurs.


La pandémie a encore accéléré la tendance à la sous-traitance dans le secteur de l'assurance

Sous-traitance en 2021

(sous-traitance par les entreprises d'assurance – nature des dossiers examinés)







« À L'HEURE ACTUELLE, NOUS NOUS CONCENTRONS SURTOUT SUR LE RISQUE DE TRANSITION LIÉ AUX EXPOSITIONS À L'IMMOBILIER »

BRENDA VAN TENDELOO / Contrôle prudentiel et stabilité financière

Pourquoi le secteur financier et les banques centrales doivent-ils être attentifs aux risques liés au climat ?

« Le changement climatique peut avoir différents effets néfastes, comme des périodes de grande sécheresse, des précipitations intenses et des inondations, ainsi qu'une élévation du niveau de la mer. Les conséquences de ces événements sur les entreprises et sur les ménages exposent bien sûr aussi les établissements financiers à des risques plus importants. Il suffit de songer, par exemple, aux répercussions sur les assurances ou sur la valeur des logements situés en zone inondable. Mais les mesures requises dans le cadre de la transition vers une économie plus durable peuvent aussi induire des modifications structurelles au sein de l'économie et, par conséquent, du système financier. Le renforcement des normes d'isolation peut ainsi influencer le prix des habitations. C'est ce qu'on appelle les risques de transition. Ces deux types de risques liés au climat ont leur importance. »

Depuis combien de temps la Banque s'intéresse-t-elle à cette problématique ?

« La Banque a attiré pour la première fois l'attention sur le risque financier potentiel que représentent ces risques climatiques dans son Rapport annuel 2017. Les premiers articles qu'elle a publiés à ce sujet dans les Financial Stability Reviews de 2018 et de 2019 visaient donc surtout à susciter une prise de conscience des dangers éventuels pour le système financier. Au début, on se concentrait surtout sur les possibles conséquences au niveau macroprudentiel, c'est-à-dire sur le secteur financier dans son ensemble, mais nous réfléchissons maintenant aussi aux changements à apporter à la politique microprudentielle pour tenir compte de ces risques. »

La Banque nationale peut-elle peser suffisamment dans la balance ?

« Nous ne travaillons évidemment pas seuls. Nous collaborons avec d'autres autorités de surveillance européennes, notamment pour collecter les données nécessaires et pour cerner les besoins en la matière, mais aussi pour examiner comment adapter la gestion des risques des établissements financiers et les cadres réglementaire et prudentiel de façon à tenir compte de ces risques. Ces derniers suscitent une grande incertitude; leurs canaux de transmission sont multiples, et leurs effets tant directs qu'indirects. C'est pourquoi les analyses de scénarios et les tests de résistance sont essentiels pour les évaluer.

Dans ce cadre, le test de résistance microprudentiel et l'évaluation des risques que la BCE réalisera en 2022, auxquels participeront tous les établissements belges dits « importants », seront des exercices cruciaux.

Je suis aussi membre d'un groupe de travail de la Commission européenne qui doit contribuer à différentes initiatives législatives de la Commission en lien avec le financement durable. Nous y présentons la position de la Belgique, qui est définie en amont au sein d'un groupe de travail belge consacré à cette thématique. »



Sur quels aspects la Belgique met-elle l'accent ?

« En Belgique, nous nous sommes surtout concentrés jusqu'à présent sur le risque de transition lié aux expositions à l'immobilier. Cela s'explique de deux façons. D'une part, nous estimons que les réglementations supplémentaires visant à accroître l'efficacité énergétique des bâtiments et à réduire ainsi les émissions sont de grande ampleur, ce qui en fait des facteurs de risque substantiels pour ces expositions. D'autre part, les établissements financiers belges présentent des expositions relativement importantes à l'immobilier. Notre rôle d'autorité de surveillance consiste donc à recueillir des informations sur l'efficacité énergétique des expositions à l'immobilier et à demander aux établissements financiers d'en tenir compte dans leurs analyses de risques. »

Quel rôle jouez-vous précisément ?

« Je suis membre de groupes de travail internationaux au sein desquels nous élaborons le cadre de surveillance réglementaire. Je participe au développement de la réglementation belge dans ce domaine et j'analyse ces risques au sein du secteur financier belge. Je présente aussi régulièrement les dernières évolutions en matière de surveillance des risques liés au climat lors de congrès ou de conférences. Enfin, je contribue périodiquement à des présentations des membres du Comité de direction et je formule des réponses aux questions des journalistes ou des collaborateurs parlementaires. C'est une fonction très variée et, surtout, passionnante car le changement climatique me tient à cœur. La charge de travail a augmenté de manière exponentielle, mais heureusement notre équipe a récemment été renforcée. Les défis s'annoncent en effet nombreux. »

D'autres départements de la Banque sont-ils associés à cette nouvelle problématique ?

« Outre les entités chargées du contrôle prudentiel, d'autres départements se saisissent de plus en plus de cette thématique: Études, Statistique générale et Marchés financiers. C'est pourquoi une plateforme transversale dédiée au climat (« Climate Hub »), dont je suis la coprésidente, a été créée au sein de la Banque. Elle réunit des représentants de différents départements afin de mieux coordonner les diverses activités dans ce domaine. »

Exigences de fonds propres pour les banques: Bâle I, II, III, ...

La Banque nationale joue un rôle actif dans de très nombreux forums internationaux, tel le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (*Basel Committee on Banking Supervision*, BCBS). Le BCBS est le principal organe international d'élaboration des normes de réglementation des banques et constitue un forum international de coopération régulière dans le domaine du contrôle bancaire. Le siège du Comité se trouve à la Banque des règlements internationaux (BRI) à Bâle et compte 45 membres, dont les banques centrales et les responsables du contrôle bancaire de 28 juridictions. La Banque participe activement au Comité et à ses diverses sous-structures depuis sa création en 1975.

Le BCBS est connu pour les importants accords sur les exigences de fonds propres pour les banques, à savoir Bâle I, Bâle II et Bâle III. Ce dernier accord apporte une réponse aux défis et insuffisances en termes d'adéquation des fonds propres des banques qui sont apparus après la crise financière de 2008. Le paquet Bâle III a dès lors prévu une hausse substantielle des coussins de fonds propres imposés aux banques, de même qu'il a renforcé les exigences formelles applicables aux instruments de fonds propres pour leur permettre de mieux absorber les pertes. Par ailleurs, le paquet a également instauré des exigences minimales harmonisées à l'échelle internationale pour les coussins de liquidité des banques. Enfin, le paquet a également mis en place un ensemble de mesures qui limitent la marge de manœuvre des modèles internes

Utilisation des données granulaires pour la supervision et l'analyse

Depuis la crise de 2008, la Banque nationale a consenti des efforts importants de collecte de données granulaires à des fins de supervision et d'analyse, ainsi que de production d'indicateurs statistiques. Un des objectifs de cette collecte était que la Banque dispose d'instruments de mesure des risques financiers dans l'économie. En particulier, les retombées économiques de la crise du COVID-19 et les mesures sanitaires y associées prises par les autorités ont entraîné un resserrement des liquidités des entreprises dans plusieurs branches d'activité, qui ont vu leur survie menacée dans le cas où les fermetures obligatoires seraient prolongées. La Centrale des crédits aux entreprises, devenue en janvier 2022 le «Registre des crédits aux entreprises», enregistre les crédits accordés par les établissements financiers aux entreprises et aux indépendants. Elle a montré que la disponibilité des données granulaires a permis de suivre l'évolution des risques en temps voulu. De plus, les informations granulaires viennent appuyer les analyses des experts de la Banque et permettent à ces derniers de remplir efficacement leur mission d'expert indépendant, et ainsi d'aiguiller les décideurs et les acteurs économiques en temps de crise.

L'Arrêté royal du 14 avril 2020 portant octroi d'une garantie d'État pour certains crédits dans la lutte contre les conséquences du coronavirus et la loi du

20 juillet 2020 ont habilité la Banque à contrôler les crédits garantis. Sur la base du nouveau système BECRIS (Belgian Extended Credit Risk Information System) et moyennant quelques modifications, il était possible d'enregistrer séparément non seulement les crédits garantis mais aussi ceux qui ont bénéficié d'un report de paiement. Grâce à la bonne collaboration entre les différents services concernés de la Banque et Febelfin et à la flexibilité du système BECRIS, la mise en place du système a été relativement rapide et efficace.

Par ailleurs, la Banque a effectué plusieurs simulations et analyses à l'aide du même système de données en vue d'aider les décideurs politiques dans la calibration des mesures de soutien aux secteurs touchés par la crise.

Les microdonnées ont aussi contribué à la mission de supervision prudentielle de la Banque. En effet, elles ont permis la mise en place d'un système de monitoring des risques de crédit des entreprises dans le secteur bancaire. La granularité des données disponibles a permis de mettre l'accent sur les secteurs particulièrement vulnérables durant la crise du COVID-19 afin d'identifier de potentielles poches de risque et de vérifier que la gestion du risque des banques actives en Belgique était suffisamment adaptée à ces risques.



que les banques utilisent pour calculer leurs exigences de fonds propres sur la base des risques encourus.

La majorité des éléments de Bâle III s'appliquent déjà aux banques belges et européennes en vertu des précédentes modifications de la réglementation bancaire européenne. L'instauration de la dernière partie du paquet de mesures relatives à la limitation de la marge de manœuvre des modèles internes a toutefois été mise en place avec un certain retard en raison de la crise du COVID-19. La Commission européenne a dès lors pris une initiative législative qu'elle a publiée en octobre 2021. Dans ce contexte, la Banque, tout comme de nombreuses autres banques centrales nationales et autorités de surveillance de l'UE, a plaidé pour que les exigences de fonds propres des banques européennes se conforment entièrement aux normes de Bâle III. Ce signal a également été crucial pour contrecarrer un groupe croissant de parties prenantes qui militaient pour une instauration assouplie et échelonnée dans le temps des normes internationales en Europe. La Banque a dès lors exhorté la Commission européenne à faire respecter à la fois la lettre et l'esprit de l'accord international. S'écarter de l'accord de Bâle III pourrait en effet avoir une incidence négative sur la confiance portée à la fois au secteur bancaire européen et au cadre réglementaire dans l'UE et, en conséquence, porter préjudice à la stabilité financière et à l'économie. C'est pourquoi il est important que les accords internationaux soient exécutés intégralement, à temps et de manière cohérente.

La Banque, et plus spécifiquement le service compétent pour la stabilité financière et la politique prudentielle pour les banques, soutient le ministre des Finances et la Représentation permanente de la Belgique auprès de l'UE, y compris quotidiennement dans le cadre des prochaines négociations européennes relatives à ces

modifications de la réglementation bancaire au sein du Conseil européen.

Réunion très utile du conseil de surveillance prudentielle européen à la Banque

Le contrôle bancaire dans la zone euro est confié au mécanisme de surveillance unique, abrégé MSU en français mais plus connu sous son appellation anglaise SSM (Single Supervisory Mechanism), qui est piloté par la Banque centrale européenne à Francfort. Le conseil de surveillance prudentielle du MSU – au sein duquel siège le directeur Tom Dechaene pour la BNB – est l'organe de décision qui assure l'organisation, la planification et l'exécution du contrôle. Le conseil de surveillance prudentielle – ou Supervisory Board – est actuellement présidé par Andrea Enria, ex-président de l'Autorité bancaire européenne (ABE).

La Banque et d'autres autorités de surveillance européennes plaident pour une conformité totale aux normes de Bâle III

En principe, cet organe se réunit toutes les trois semaines à Francfort. Étant donné les restrictions liées à la crise du coronavirus en termes de déplacements et de réunions, le conseil de surveillance prudentielle se réunit essentiellement par visioconférence depuis le début de la crise.

En octobre 2021, les membres du conseil se sont toutefois rendus à Bruxelles pour assister à une réunion en présentiel – la première depuis un an et demi – qui s'est tenue dans l'Auditorium de la Banque nationale dans le respect de toutes les règles de prévention sanitaire.

À l'ordre du jour figuraient surtout des sujets stratégiques, tels que l'évolution de l'organisation du MSU et le besoin d'une intégration opérationnelle approfondie du fonctionnement des autorités de contrôle participantes, les priorités du contrôle bancaire pendant et après la crise du coronavirus, ainsi que la



Réunion du Conseil de surveillance prudentielle européen dans l'Auditorium de la Banque nationale

numérisation croissante des activités bancaires et de la supervision même.

Dans la foulée de cette réunion, la Banque a organisé une session informelle entre cinq membres du conseil de surveillance et les membres de son personnel impliqués dans le fonctionnement du MSU et dans les activités de surveillance de celui-ci. L'objectif de cet échange interactif était de partager les expériences en milieu professionnel avec les membres du conseil et de réfléchir ensemble au fonctionnement quotidien du contrôle bancaire. Les sujets qui ont été abordés sont la coopération quotidienne entre les équipes de la BCE et celles des autorités de contrôle nationales, la convergence des trajets de formation et des parcours professionnels, la simplification des structures de concertation et de prise de décision, et l'introduction d'instruments et de processus de travail communs pour garantir un contrôle opérationnel efficace.

Le conseil de surveillance s'engage à transposer les nombreuses idées et suggestions découlant de cet exercice stratégique en projets concrets qui doivent en assurer la mise en œuvre.

Le plan d'action de la Banque en sa qualité d'autorité de résolution nationale

Les travaux de la Banque nationale en tant qu'autorité de résolution belge s'inscrivent dans le cadre du mécanisme de résolution unique, qui constitue le second pilier de l'union bancaire européenne. 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 2021 s'est décliné en quatre axes, qui sont cruciaux pour garantir, si nécessaire, le traitement d'une défaillance de chaque groupe bancaire sans avoir d'incidence sur l'économie réelle, sans affecter la stabilité financière et sans recourir à une aide d'État.

Quatre priorités

Ces quatre axes concernent :

- les travaux de préparation entrepris avec chacun des groupes bancaires établis en Belgique afin de renforcer leur résolvabilité : chaque groupe bancaire doit préparer la mise en œuvre potentielle

des instruments de résolution, ce qui nécessite un travail préparatoire important. Afin d'être considéré comme résolvable, un groupe bancaire doit satisfaire à une série d'exigences qui portent sur son organisation et sur sa capacité de continuer d'opérer en cas de crise, sur sa capacité d'être restructuré et sur la disponibilité de ses ressources financières en cas de résolution. Cela concerne à la fois son accès aux liquidités et sa solvabilité, de même que sa capacité d'absorber ses pertes et d'être recapitalisé. Cette dernière exigence se traduit par la nécessité de constituer des coussins de passifs permettant la mise en œuvre du renflouement interne. Le calibrage de cette exigence a été profondément revu à la suite de la transposition de la révision de la directive sur le redressement et la résolution des banques (BRRD2) en droit belge en 2021 ;

- le développement d'un cadre législatif et réglementaire suffisamment robuste pour traiter les situations de défaillance d'un établissement : bien que le cadre de résolution introduit en 2014 n'ait pas été souvent testé en situation de crise, la préparation des plans de résolution a déjà permis d'identifier la nécessité de procéder à des ajustements. La Banque, en sa qualité d'expert, participe à la négociation, au niveau européen, de ces ajustements et à leur mise en œuvre au niveau national ;
- le développement d'une capacité de gestion de crise propre à la Banque : si la mise en œuvre des instruments de résolution nécessite des groupes bien préparés et un cadre légal robuste, elle requiert également un travail préparatoire de la part des autorités. Ces dernières doivent élaborer des manuels nationaux décrivant les différentes étapes à parcourir – tant légales qu'opérationnelles – afin de mettre en œuvre les différents instruments de résolution ;
- la constitution de fonds de résolution préfinancés par le secteur : ce dernier volet vise à assurer qu'un financement est disponible lorsque les instruments de résolution doivent être utilisés. Ce financement, constitué par le secteur, prend essentiellement la forme d'un fonds de résolution européen. Au cours de l'année 2021, le Fonds de résolution unique a levé des contributions pour un montant de 10,4 milliards d'euros, portant sa taille à 52 milliards d'euros. Les établissements de crédit de droit belge l'ont alimenté à hauteur de 347 millions d'euros en 2021, contre 301 millions en 2020, portant la taille du compartiment belge à 2 milliards d'euros.



« DÉTACHEMENT ENRICHISSANT À FRANCFORT, SANS DÉMÉNAGEMENT »

THOMAS LAMBRECHT / Paiements et Titres

Thomas Lambrecht travaille depuis quelques années déjà au sein du département Marchés financiers, dans l'équipe TARGET2, qui se charge du soutien opérationnel aux participants belges à TARGET2. TARGET2 est le système de règlement brut en temps réel de la BCE avec lequel les banques centrales et commerciales traitent les paiements via des enregistrements comptables sur des comptes détenus par les banques centrales.

En 2021, Thomas a travaillé six mois à la BCE dans le cadre de la nouvelle plateforme TARGET (T2), qui sera lancée en novembre 2022.

« Je fais déjà partie de plusieurs groupes de travail au sein de la Banque. L'un d'eux est le TARGET Services Operational Documents Drafting Group, qui rédige les manuels pour les procédures opérationnelles des services TARGET. Ces groupes de travail comptent généralement aussi deux représentants de la BCE : le ou

Interview

la président(e) et un(e) secrétaire ou rapporteur(euse). Lorsque cette dernière a dû accoucher, le président a spontanément pensé à moi pour la remplacer durant la période de son congé de maternité. Je connaissais les rouages du groupe de travail et j'avais déjà travaillé avec les collègues de ce service auparavant. C'est alors que tout s'est enchaîné : la direction de la division Market Infrastructure Management de la BCE a sondé ma hiérarchie, qui a tout de suite été favorable à un détachement. »

Avez-vous également déménagé physiquement à Francfort ?

« À la base, c'était en effet le but. Mais l'État fédéré de Hesse – dont Francfort fait partie – appliquait des mesures sanitaires très strictes l'année dernière. Comme je ne pouvais pas encore me rendre au bureau, ça n'avait pas beaucoup de sens de me retrouver seul dans une chambre. La BCE m'a envoyé tout le matériel informatique (laptop, GSM, etc.) et les identifiants, et tout s'est passé sans problème. »

Auriez-vous préféré que ça se passe autrement ?

« Dans un certain sens, continuer de travailler de chez moi était évidemment plus pratique. Mais les contacts informels vous manquent tout de même. À la Banque, je sais exactement sur quoi chaque membre de notre petite équipe est occupé, alors qu'à la BCE, on est une équipe de 40 collaborateurs au sein d'un directeur encore plus vaste. Si vous n'êtes pas sur place, il est très difficile d'apprendre à connaître tout le monde et de savoir qui est responsable de quoi. Lorsque vous devez par exemple écrire une note et que vous hésitez sur la bonne procédure ou sur le protocole approprié,

« Si vous n'êtes pas sur place, il est très difficile d'apprendre à connaître tout le monde »

vous ne pouvez pas simplement demander conseil au collègue assis à côté de vous. »

Malgré le télétravail obligatoire, avez-vous pu tirer profit de cette expérience ?

« Oui. De notre perspective à la BNB, nous sous-estimons souvent les délais très serrés et le travail préparatoire considérable effectué par la BCE. Si vous faites vous-même partie de l'engrenage depuis un moment, vous comprenez mieux le fonctionnement interne de la « machine ». Si l'occasion se présentait à nouveau, je ne la refuserais pour rien au monde ! Mais je préférerais y aller dans des conditions normales, et cette fois en séjournant à Francfort. »



TARGET

TARGET est l'abréviation de **T**rans-European **A**utomated **R**eal-Time **G**ross Settlement **E**xpress **T**ransfer. Dans l'actuel TARGET2, « 2 » représente la deuxième génération. Sur le plan juridique, la nouvelle plateforme prend simplement l'appellation « TARGET », mais elle est techniquement désignée par T2 car elle comporte deux parties : la partie Central Liquidity Management (CLM), relative à la liquidation des opérations des banques centrales, et la partie Real-Time Gross Settlement (RTGS), qui concerne la liquidation des paiements transfrontières.

L'importance accrue des relations externes

La Banque est aussi active à l'international sur le plan virtuel

Cette année encore, la collaboration européenne et internationale a été considérablement influencée par la crise du coronavirus. La plupart des réunions de la Banque centrale européenne, de l'Eurosystème, du mécanisme de surveillance unique, de la Banque des règlements internationaux et du Fonds monétaire international ont été organisées virtuellement, à l'exception de quelques réunions en présentiel lorsqu'une amélioration des conditions le permettait.

L'aspect virtuel n'a pas empêché la Banque nationale de rester active dans sa collaboration avec les institutions européennes et internationales. Elle représente en effet un maillon clé dans la coopération avec le Fonds monétaire international. Le 1^{er} mai 2021, Luc Dresse a été désigné administrateur suppléant de la constituante dont la Belgique fait partie, succédant ainsi à Anthony De Lannoy. Conjointement avec Paul Hilbers, originaire des Pays-Bas, il a pris la direction de cette constituante, composée de 16 pays.

La pandémie affecte également les activités du FMI. La mission annuelle au titre de l'article IV au cours de laquelle le FMI analyse la politique économique et financière d'un pays et qui consiste normalement en une visite de plusieurs jours d'une délégation du FMI au sein d'établissements belges s'est tenue de façon virtuelle pour la première fois. Une décision majeure de la mission est que le soutien budgétaire actuellement octroyé par le gouvernement belge en vue d'atténuer les conséquences économiques de la pandémie doit être maintenu jusqu'à l'accalmie de la crise du COVID-19. Par après, la politique devra se concentrer sur les défis déjà anciens, parmi lesquels la restauration des réserves budgétaires et le relèvement de la participation au marché.

Les réunions de printemps annuelles du FMI qui se tiennent en avril ont été intégralement menées de façon virtuelle. Les assemblées annuelles d'octobre ont été organisées sous forme hybride, de même que les premières réunions du FMI depuis le début de la pandémie, où un nombre limité de participants étaient physiquement présents. La Belgique



et la Banque ont été respectivement représentées par Vincent Van Peteghem, vice-Premier ministre et ministre des Finances, et par Steven Vanackere, vice-gouverneur de la Banque.

La Banque participe activement aux initiatives du FMI en vue de faciliter la reprise économique mondiale. Cette année, une allocation historique de droits de tirage spéciaux (DTS) a été mise en place par le FMI, à hauteur de 650 milliards de dollars des États-Unis. La Banque contribue au transfert aux pays vulnérables d'une partie des DTS alloués, afin de renforcer le soutien financier qui leur est apporté. Des discussions sont encore en cours au FMI sur la meilleure manière de canaliser ces ressources dans les domaines où les besoins sont les plus importants. On envisage donc de créer un nouveau fonds qui aiderait les pays vulnérables à relever les défis à long terme qui pourraient entraîner des risques économiques considérables, tels que les changements climatiques ou les pandémies.

La Banque a organisé une conférence virtuelle le 25 mars sur le thème «The rule of law in the EU: state of play and its implications on candidate and neighbouring countries» (L'État de droit dans l'UE: état de la question et implications pour les pays candidats et pour les pays voisins de l'Union européenne) à l'attention des gouverneurs des banques centrales de la constituante au Fonds monétaire international. Didier Reynders, Commissaire européen à la Justice, a animé le débat et expliqué la position de la Commission sur l'État de droit. Wouter Bossu, Senior Counsel au FMI, a présenté la position du Fonds. Lors du débat, les gouverneurs ont pu exprimer leurs points de vue et avoir un échange de vues ouvert avec les représentants de la Commission et du FMI.

La coopération technique de la Banque a pâti de la crise du COVID-19, la Banque ayant reçu moins de demandes de coopération et ayant effectué moins de missions qu'avant la crise. Elle s'est adaptée au nouveau contexte et a mis en place des partenariats virtuels. En particulier, l'ambitieux programme de coopération technique du Système européen de banques centrales en faveur des banques centrales des pays candidats et candidats potentiels à l'Union européenne dans lequel la Banque est impliquée a été mené à bien. Toutes les activités de coopération ont été réalisées virtuellement et le programme s'est

terminé en décembre. Dans ce cadre, la Banque a organisé une formation relative à l'audit interne et a participé à des formations sur la stabilité financière et sur la supervision bancaire. Tous les participants à ce programme (la Commission européenne, 19 banques centrales nationales de l'UE, la BCE et les bénéficiaires) en ont souligné la qualité et ont d'ores et déjà convenu de mettre en place un programme de suivi qui devrait démarrer en septembre 2022.

La Banque continue de renforcer sa communication, même dans des circonstances difficiles

La Banque nationale rend un tas de services à la société. Nous constatons que les missions de la Banque ne sont pas toujours connues du grand public. De fait, dans le passé, notre institution n'a pas toujours jugé nécessaire ou opportun de communiquer à ce propos. De plus, pour certaines de ses missions, la Banque était parfois tenue par un secret professionnel très strict. Mais les temps changent et une banque centrale se doit – aujourd'hui plus que jamais – d'expliquer et de justifier son action au service de la société en vue de garantir la stabilité du secteur économique et financier. C'est un défi de

taille pour chaque banque centrale, car cela requiert un changement de mentalité en interne. Fort heureusement, la Banque nationale s'y consacre pleinement depuis quelques années déjà et elle est aujourd'hui à la pointe de l'Eurosystème. La Banque est de plus en plus consciente qu'une culture de communication plus ouverte et attrayante est cruciale pour une institution menant des actions de contrôle ou publiant chaque jour des études, des statistiques et des graphiques, des recommandations et des rapports intéressants.

Une nouvelle stratégie de communication

Dans le courant de l'année dernière, le service Communication a donc déployé une nouvelle stratégie visant à mettre encore plus l'accent sur le développement des canaux de communication numériques et audiovisuels. L'accessibilité (linguistique) est également au cœur de cette nouvelle politique, de manière à atteindre plus facilement des personnes intéressées disposant de connaissances économiques moins développées. Enfin, une plus grande attention a également



été apportée au graphisme des publications et des médias numériques par le biais, entre autres, d'une production d'infographies et d'illustrations visuelles plus claires.

Dans ce cadre, le «blog BNB» a vu le jour à la fin de l'automne de 2021 à titre de nouveau canal de communication. Les collaborateurs de tous les domaines d'activité de la Banque ont la possibilité d'y publier de courtes contributions accessibles et en lien avec l'actualité. Avec son blog, la Banque répond à l'objectif général de mettre ses experts indépendants sous le feu des projecteurs. Dans le courant de l'année dernière, on a également donné le coup d'envoi de la refonte du site www.nbb.be, fréquemment consulté. L'objectif du projet, qui s'étendrait sur un peu plus de deux ans, est de rendre le site internet de la Banque plus convivial, plus accessible et plus moderne pour que la navigation soit plus agréable et plus rapide à l'avenir.

Relations externes à l'ère du COVID-19

En 2021, la Banque a de nouveau dû adapter ses efforts en termes de communication en raison de la situation du COVID-19, qui a rendu l'organisation de la plupart des événements en présentiel impossible. La division

Relations économiques du service Communication s'est donc vue contrainte d'organiser majoritairement des webinaires auxquels le grand public a pu s'inscrire. Ces événements numériques ont rencontré un franc succès. On peut notamment relever les présentations en ligne du Rapport annuel économique et financier de la Banque, des perspectives économiques semestrielles, des enquêtes de l'Economic Risk Management Group sur les conséquences économiques de la crise du COVID-19 et du Financial Stability Report, qui ont été suivies par des centaines, voire parfois par des milliers de participants. Un autre moment phare a été l'événement d'écoute en ligne sur l'incidence de la politique monétaire actuelle que la Banque a organisé



La BNB a organisé un événement d'écoute en ligne le 22 janvier 2021

à la demande de la BCE. Plus de 30 organisations de la société civile belge ont pu donner leur avis lors d'une discussion en ligne avec le gouverneur Wunsch et le gouverneur Klaas Knot de la Nederlandsche Bank. Un autre fait marquant à relever est le large intérêt qu'ont suscité les séminaires numériques organisés par la BNB sur la monnaie numérique de banque centrale (Central Bank Digital Currency, CBDC). L'arrivée potentielle d'un euro numérique est sans aucun doute un thème bien présent en Belgique.

L'année dernière, le gouverneur Wunsch et plusieurs membres du Comité de direction ont également régulièrement accepté des invitations à intervenir en tant qu'orateurs principaux lors d'événements du secteur économique et financier ou de clubs d'entreprises. Ces invitations sont toujours évaluées avant leur participation sur la base des règles en matière de compliance imposées notamment par la BCE.

Au cœur de l'attention des médias nationaux et internationaux

Les événements médiatiques de la Banque et les nombreux communiqués de presse ont également largement retenu l'attention des médias belges en 2021.

Les études, enquêtes et statistiques de la BNB ont régulièrement fait la une de sites d'information tels que lecho.be, tijd.be, tendances.be et trends.be. Les médias internationaux se sont beaucoup intéressés au gouverneur en 2021. La vision de Pierre Wunsch sur la politique monétaire de la Banque centrale européenne a reçu un large écho dans les brèves des agences de presse étrangères et dans différents journaux au second semestre de 2021. Bloomberg TV et Reuters ont invité le gouverneur Wunsch à des entretiens en direct dans des programmes d'actualité très populaires. Le célèbre magazine économique allemand *Wirtschaftswoche* et l'agence de presse spécialisée MNI ont publié des interviews du gouverneur.

La communication interne en première ligne

Étant donné que la Banque a de nouveau dû respecter un régime de télétravail et qu'elle a régulièrement dû mettre en place de nouvelles règles liées au COVID-19 durant la majeure partie de l'année 2021, l'équipe de la Communication interne a traversé une période fort chargée. La production de news en interne a triplé depuis le début de la pandémie. De considérables efforts de sensibilisation ont également été consentis dans le cadre de l'exercice stratégique.



Le gouverneur Pierre Wunsch interviewé sur Bloomberg TV le 15 octobre 2021

Auditions lors des assemblées parlementaires

Cette année encore, les assemblées parlementaires ont demandé à la Banque d'envoyer des représentants aux auditions. Notre institution considère sa participation à ces dernières comme un instrument de sa communication et comme un volet de sa

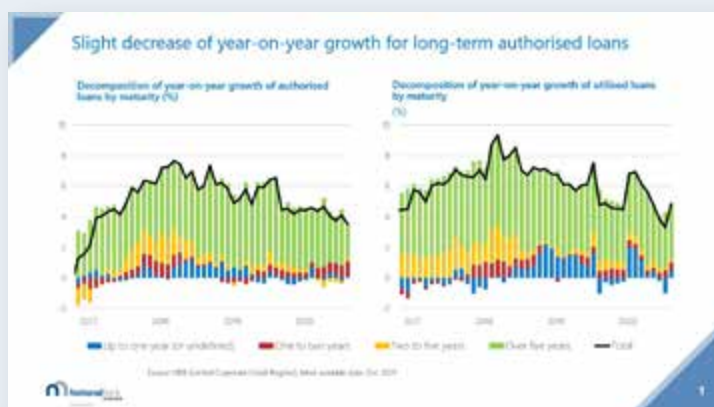
responsabilité (« accountability »). La Banque dépêche volontiers des membres de la direction ou des collaborateurs pour expliquer ses enquêtes ou ses recommandations, ainsi que son contrôle du secteur financier.

En 2021, les représentants de la Banque ont pris part à cinq auditions au Parlement fédéral et à une audition au Parlement flamand.

Auditions auxquelles la Banque a participé en 2021



« Le système de garantie bancaire » à la commission des Finances et du budget de la Chambre.



Diapositive de la présentation PowerPoint de Jo Swyngedouw et de Saïfedine Ben Hadj sur le système de garantie bancaire



« L'impact de la pandémie de COVID-19 sur les indépendants » à la commission de l'Économie, de la Protection des consommateurs et de l'Agenda numérique de la Chambre.



Proposition du Rapport annuel économique et financier de la Banque et explications sur le système de garantie bancaire à la commission des Finances et du budget de la Chambre.





« Le comportement du secteur des assurances vis-à-vis des consommateurs et des indépendants et PME, à savoir les secteurs les plus touchés pendant la pandémie de COVID-19 » à la commission de l'Économie, de la Protection des consommateurs et de l'Agenda numérique de la Chambre.



Capture d'écran d'une audience hybride (physique et en vidéo) sur le secteur des assurances. En bas à gauche: Patrick Massin.



« La hausse des prix de l'immobilier en général et à la suite du coronavirus » à la commission Logement et Patrimoine du Parlement flamand.



« Cryptomonnaies » au comité d'avis des questions scientifiques et technologiques de la Chambre.



Capture d'écran d'une audience hybride (physique et en vidéo) avec le directeur Hermans sur les cryptomonnaies.



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

Une série de défis au niveau de l'informatique

En 2021, les objectifs stratégiques dans le domaine informatique ont été transposés en un plan d'action dont l'un des fondements technologiques est l'instauration d'un centre de données dans le cloud. Le plan stratégique, qui sera déployé sur plusieurs années, permettra de poursuivre la mise en place de la transformation numérique de la Banque et du département Informatique, le tout en partenariat avec les entités commerciales. À cet effet, on essaiera de trouver un équilibre entre la promotion des nouvelles technologies et la continuité commerciale de nos opérations.

La transformation du département IT est un défi tant technologique qu'humain. Un élément essentiel du plan stratégique est la capacité de nos collaborateurs de s'adapter et d'apprendre de nouvelles compétences, d'attirer des nouveaux talents et d'aligner l'organisation sur les besoins nouveaux et à venir.

Même si les circonstances n'étaient pas idéales en raison des restrictions de travail liées au COVID-19,

différentes applications ont été mises au point en 2021, à savoir CashSSP2 – la nouvelle version de la plateforme de suivi et de comptabilisation des transactions de billets –, CAP 2.1 pour le point de contact central des comptes bancaires et BECRIS pour la Centrale des crédits aux entreprises, devenue « Registre des crédits aux entreprises » en janvier 2022. De nouvelles technologies comme le traitement du langage naturel (*natural language processing*) ou l'apprentissage automatique (*machine learning*) ont été testées dans le cadre de cas-tests initiés par des entreprises, tandis que les nouvelles techniques d'automatisation telles que l'automatisation robotisée des processus (*Robotic Process Automation*) ont donné lieu à une première série d'applications opérationnelles. La force innovante du département IT a également été reconnue à l'international, des collaborateurs de la BNB ayant, entre autres, participé à la conception du laboratoire d'innovation du MSU, une initiative de la BCE et des autorités de contrôle nationales afin de tester

les technologies innovantes. Grâce notamment aux dernières techniques d'analyse de données, le département IT a contribué à la conception du modèle de la Banque sur la répartition des distributeurs automatiques de billets et sur la disponibilité des billets de banque.

Le centre de données de la Banque subit lui aussi une nouvelle transformation. Une infrastructure spécifique est mise sur pied pour consolider le futur Cash Center de la Banque à Zellik, tandis que le contrat du centre de back-up a été reconduit jusqu'en 2021. La mise en place des fondements du futur centre de données dans le cloud constitue néanmoins l'une des réalisations stratégiques clés de l'année sous revue. Le centre de données stocké dans le cloud a pour objectifs de mettre de nouveaux instruments à la disposition des entités commerciales, comme l'intelligence artificielle ou les techniques de « big data », et de rationaliser et de moderniser l'environnement informatique de la Banque.

Le COVID-19 continue d'inquiéter le service IT

À l'instar de 2020, l'année 2021 a été fortement affectée par les vagues de la pandémie de COVID-19. À mesure qu'il est devenu évident que le télétravail généralisé ferait désormais partie de notre quotidien, il a fallu répondre à de nouveaux besoins, tels que



Au cours des trois derniers mois de 2021, plus d'**1,5 million de messages** instantanés ont été échangés et un peu plus de **6,5 millions de minutes d'appel** ont été passées via Teams. À cela s'ajoutent un peu plus de **25 000 réunions en ligne**, soit environ 400 par jour.



celui d'organiser des réunions hybrides. Même si la plupart des salles de réunion de notre siège central permettaient déjà d'organiser des réunions virtuelles à distance, certaines d'entre elles ont été remises à neuf et sont maintenant devenues des salles de réunion hybrides à part entière. Grâce aux nouveaux casques et écrans distribués, les collaborateurs travaillent à la maison presque comme au bureau. Qu'ils soient chez eux ou à la Banque, ils disposent d'équipements pratiquement identiques. En 2022, l'espace de travail numérique gagnera encore en efficacité grâce à l'intégration de la téléphonie classique et du système de vidéoconférence en ligne (Microsoft Teams).

Un succès « sportif » !

Concernant ses besoins en informatique, la Banque a mis en place de nouvelles méthodes d'automatisation rapide qui viendront compléter le développement traditionnel. Celles-ci se fondent sur les technologies de l'automatisation robotisée des processus (*Robotic Process Automation*) et du faible codage.

Une équipe de la Banque nationale a décroché la médaille d'argent au concours hackathon de la Banque de France, au cours duquel les équipes se sont affrontées pendant trois jours pour imaginer la meilleure solution à un besoin concret.



Ressources humaines

Le travail en mode hybride, la « nouvelle normalité » post-COVID

Au printemps, le département des Ressources humaines s'est concerté avec un groupe de travail composé de managers afin de réfléchir à la manière de travailler après le coronavirus. Il était déjà évident à ce moment-là qu'un retour à la situation d'avant, soit principalement du travail au bureau et en moyenne un jour de télétravail par semaine, ne serait pas opportun.

En vue de trouver un bon dosage entre différents facteurs, tels que la cohésion de l'équipe, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'efficacité, la culture d'entreprise et la formation de nouveaux collègues, il a été proposé que, durant la période post-COVID, les collaborateurs travaillent la moitié du temps au bureau et l'autre moitié à la maison.

Étant donné que la Banque en tant qu'organisation avait peu d'expérience, voire aucune, dans le domaine du travail hybride avant la crise du coronavirus, il a été proposé d'évaluer et d'éventuellement ajuster la politique en cette matière après six mois. En raison de la quatrième vague de la pandémie, le déploiement de la nouvelle philosophie de travail hybride a dû être reporté à 2022.

L'e-University offre aux collaborateurs la possibilité de suivre des formations à leur propre rythme. Ils peuvent le faire au bureau, chez eux, pendant ou en dehors des heures de bureau. Flexibilité et accessibilité sont les maîtres-mots.

Les formations au sein de la Banque se donnent maintenant aussi sous forme numérique !

Au début de 2021, la Banque a lancé l'e-University, une plateforme d'apprentissage numérique qui offre à tous les collaborateurs la possibilité de suivre des formations par ordinateur interposé, où et quand ils le souhaitent.

Le catalogue des formations s'est dès lors largement étoffé, puisqu'il propose désormais une centaine de modules d'e-learning. Cette offre électronique s'élargira encore ces prochaines années. Les collaborateurs peuvent opter pour des modules courts, qui expliquent les concepts de base essentiels, mais également pour des trajets de formation plus approfondis s'étalant sur plusieurs heures.



Un nouveau trajet en ligne pour starters a été développé pour tous les nouveaux collaborateurs des services prudentiels. Outre plusieurs modules généraux expliquant la structure et le fonctionnement des services, des modules consacrés à l'expertise, à la législation, aux applications et aux résultats ont été élaborés pour divers domaines de contrôle. Les nouveaux collaborateurs ont ainsi une vision transversale des différentes entités et expertises.

Cette initiative a également été reprise par d'autres services de la Banque. L'idée de numériser davantage de formations et de trajets propres à la Banque suscite un intérêt grandissant.

Outre dans des modules généraux et des modules sur mesure par service, la Banque investit également dans des modules d'apprentissage de compétences techniques qui peuvent être utiles dans toute la Banque, comme le traitement de données. Le catalogue des formations inclut désormais aussi des formations en informatique, tant générales que spécifiques.

Dès que la situation sanitaire le permettra à nouveau, la Banque souhaite organiser des trajets mixtes qui feront le lien entre les formations classiques et l'offre d'e-learning. Dans ce cadre, des collaborateurs auraient la possibilité de tester les connaissances qu'ils ont acquises à distance avec leurs collègues dans l'environnement de travail du bureau.

Mentorat interne

Afin de soutenir certains profils spécifiques dans leur développement, comme les collègues débutants, les nouveaux managers et les groupes sous-représentés, on recourt de plus en plus à un système de « mentorat interne ».

Le mentor est un guide expérimenté qui peut orienter et soutenir de jeunes collègues dans leur développement. Le processus est au service de la personne accompagnée, le « mentoré », qui tire des enseignements du parcours déjà accompli par le mentor. Le mentoré formule ses objectifs et choisit lui-même un mentor parmi une liste d'au moins deux noms ne faisant pas partie de sa propre ligne hiérarchique. Tout au long du trajet, le mentoré est lui-même « aux commandes » et les deux parties décident de la manière dont ils collaborent. Grâce à un journal pratique pour le mentoré, la structure du trajet est claire, les progrès sont notés et un feed-back mutuel constructif est assuré.

Le mentor est un guide expérimenté qui peut orienter et soutenir de jeunes collègues dans leur développement

En 2021, la Banque a préparé plus de 30 candidats de différents niveaux hiérarchiques à leur rôle de mentor en leur faisant suivre un trajet d'apprentissage composé d'un atelier axé sur la pratique (avec un acteur pour la formation) complété par un guide pratique pour le mentor et une sélection de modules d'e-learning.

Les mentorés ont, eux aussi, bénéficié d'un trajet d'e-learning sur mesure de la Banque, afin de pouvoir s'approprier avec confiance leur trajet de mentorat.

Les avantages du mentorat interne ne se limitent pas au trajet de croissance personnel du mentoré. Le mentorat valorise les talents et l'expérience présents à la Banque, de même qu'il offre aux experts l'occasion de faire leurs premiers pas sur le plan de la gestion de personnes. Il permet en outre aux collaborateurs de se familiariser avec la culture d'entreprise de la Banque. Enfin, il engendre des réseaux plus nombreux et plus larges au sein de la Banque, ce qui contribue à la coopération au-delà des silos et à l'innovation.





Les recrutements se sont poursuivis... dans des circonstances difficiles

Malgré la persistance de la crise sanitaire et la difficulté de trouver des talents sur le marché du travail en Belgique, la Banque a largement recruté cette année encore afin de pouvoir remplacer en temps utile les nombreux collègues partant à la retraite et d'assurer un renfort supplémentaire là où cela s'avérait nécessaire. La Banque a accueilli pas moins de 80 collaborateurs permanents et 49 temporaires.

En 2021 également, les recrutements ont été organisés quasi exclusivement en ligne, y compris les entretiens de sélection et les assessments. Pour les nouveaux collaborateurs, débiter chez un nouvel employeur constituait sans aucun doute un défi; c'est la raison pour laquelle l'entité Talent Acquisition s'est attachée à prévoir un accueil sur place, toujours dans le respect des mesures de sécurité nécessaires. Les entités ayant engagé les nouveaux collègues se sont efforcées de les accueillir au sein de l'équipe de manière adéquate, en évitant tout risque de contracter le COVID-19.

L'année dernière, la Banque a continué de s'investir pour mettre en valeur son attractivité en tant

La Banque nationale fait partie des employeurs belges les plus attractifs

qu'employeur. Ces efforts se sont révélés payants, au vu non seulement du nombre de nouveaux collaborateurs que la Banque a pu attirer, mais aussi des résultats de l'«Employer Brand Research» de Randstad, où la Banque est passée de la 18^e place en 2020 à la 16^e place en 2021.

Cette enquête porte sur l'image en tant qu'employeur que donnent toutes les sociétés privées de Belgique occupant plus de 1 000 travailleurs. En 2021, cela a concerné 182 entreprises. Plus de 14 000 personnes ont été interrogées, reflétant la population âgée de 18 à 65 ans. 16 critères ont été proposés aux répondants. L'enquête a montré que le COVID-19 n'avait en moyenne exercé aucune incidence négative sur l'image en tant qu'employeur. Il a toutefois induit l'intégration de deux nouveaux critères: la «possibilité de télétravailler» et «un environnement de travail sans risque de COVID». La Banque nationale s'en est plutôt bien tirée!



70% des collaborateurs sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur

L'effectif du personnel de la Banque a continué de se réduire, revenant de 1 680 ETP à la fin de 2020 à 1 651 ETP à la fin de 2021. La tendance baissière des années précédentes s'est donc maintenue.

Au cours des prochaines années, de nombreux membres du personnel quitteront la Banque et devront être remplacés. La tendance au recul se poursuivra de façon moins prononcée.

Les conséquences d'une longue interruption des recrutements seront encore visibles durant quelques années dans la pyramide des âges.

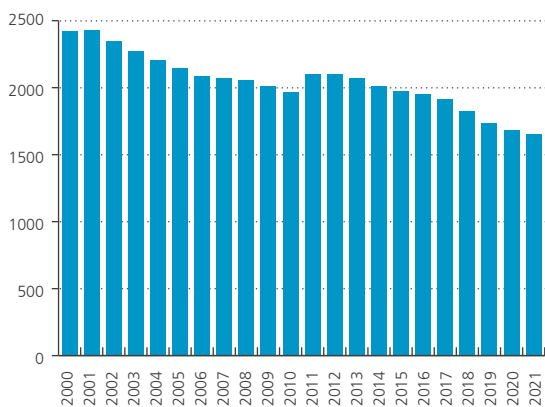
Les engagements des quatre à cinq dernières années rectifient très progressivement ce déséquilibre.

Les effets du plan de départ anticipé sont encore perceptibles dans la tranche d'âge des 51-60 ans. Ces effets disparaîtront peu à peu au cours des prochaines années, puisque les derniers participants partiront à la retraite à la fin de 2023.

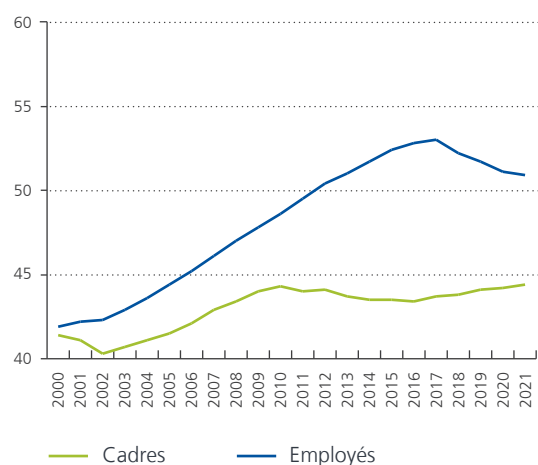
Ce plan ne concernant que les employés, l'effet est encore plus manifeste dans le graphique ci-dessous, selon lequel l'âge moyen a notablement diminué ces cinq dernières années.

La Banque cherche à attirer des talents présentant des profils de qualification élevée. Plus de 70 % de nos collaborateurs sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur; 44 % ont au moins un diplôme de master.

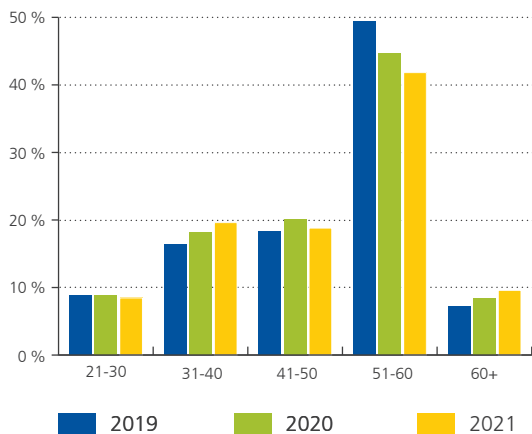
Évolution de l'effectif du personnel de la Banque
(nombre d'ETP par an)



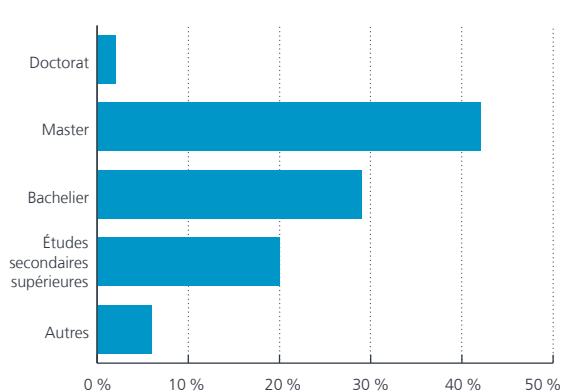
Évolution de l'âge moyen des membres du personnel au cours des années



Répartition du personnel par tranche d'âge



Niveau d'éducation du personnel en 2021



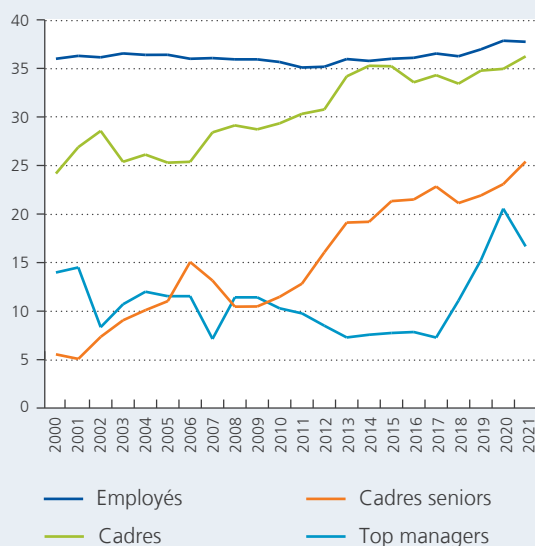
Diversité

En matière de diversité, la mise en œuvre du plan d'action visant à accroître la part des femmes à tous les niveaux se poursuit. Cette année, les femmes ont continué de progresser dans la catégorie des cadres et du middle management. L'augmentation à l'échelle des bacheliers se tasse légèrement. Dans les faits, l'évolution du pourcentage de femmes dans la tranche la plus élevée du management est relativement stable cette année. La baisse plus marquée observée sur le graphique

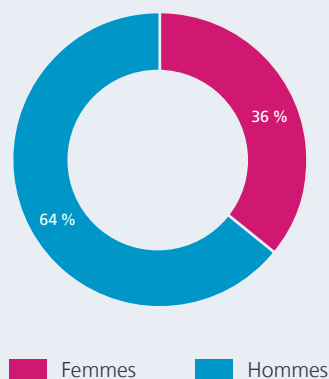
s'explique par l'instantané de fin d'année, qui tient compte de changements temporaires de régime de travail. Ces derniers influencent fortement les pourcentages, compte tenu du faible nombre de top managers. L'évolution de la diversité liée au genre en 2021 reste malgré tout trop limitée au regard des objectifs que la Banque s'est fixés.



Évolution du pourcentage de femmes dans l'effectif du personnel au fil des années



Répartition du personnel par genre en 2021



Décès

En 2021, la Banque a appris avec tristesse le décès du directeur honoraire Robert Reynders, qui a été directeur de la Banque de 1990 à 2000. Le censeur honoraire Roger Mené, qui a exercé les fonctions de censeur de 1983 à 1997, est également décédé en 2021.

En 2021, la Banque a également déploré le décès de trois collaborateurs: David De Antonio Liedo, Ignace De Landsheer et Peter Van Braekel.

Leur souvenir sera fidèlement préservé.

Remerciements

La Banque remercie les collaborateurs qui sont partis à la retraite en 2021.

La Banque et le bien-être de ses collaborateurs

La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail a fêté ses 25 ans en 2021.

Cette loi a entraîné une véritable révolution dans la prévention des risques professionnels. À une simple mise à disposition des moyens prévus par le législateur a succédé l'obligation de remplir des objectifs précis : préserver la santé et la sécurité des travailleurs.

Elle a introduit le concept de bien-être au travail, élargissant le champ de la prévention à d'autres disciplines telles que l'ergonomie, l'hygiène au travail et les aspects psychosociaux avec, à la clé, une approche plus globale de la sécurité et de la santé basée sur un système dynamique de gestion des risques. Elle a également réformé les structures de prévention avec l'apparition des services internes et externes pour la prévention et la protection au travail.

Le SIPP de la Banque, au service de tous

Le Service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPP) a été institué à la Banque nationale dans la foulée de la nouvelle loi. Au fil des années, ses tâches continuent d'évoluer, notamment au gré des changements sociétaux.

Auparavant, la prévention se concentrait surtout sur la sécurité, mais la loi sur le bien-être a déplacé l'attention davantage vers le bien-être global du travailleur

individuel, avec une dimension supplémentaire : les risques psychosociaux. La médecine du travail, qui fait partie intégrante du bien-être au travail, a également évolué, passant d'un suivi strictement médical à une approche multidisciplinaire. Il en résulte une meilleure collaboration entre les différentes disciplines : médecine du travail, ergonomie, risques psychosociaux, hygiène industrielle et sécurité. Le médecin du travail participe désormais à la prévention dans son ensemble et n'est plus cantonné au seul volet médical.

D'importants défis attendent la Banque, notamment :

- Les risques psychosociaux inhérents aux changements fréquents et de plus en plus rapides que connaît le monde du travail, tels que l'évolution significative des nouvelles technologies, la mondialisation, les multiples restructurations, le télétravail, la conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle, etc. Les personnes confrontées à des problèmes ne seront pas plus nombreuses qu'auparavant, mais la nature de ces problèmes va changer, a fortiori si la pandémie s'éternise.
- La gestion des risques liés aux nombreux chantiers qui vont être menés à la Banque dans les prochaines années (le réaménagement du complexe de bureaux du côté ouest du boulevard de Berlaimont, le nouveau Cash Center, l'éventuel hébergement temporaire dans la Rue d'Arenberg, puis la rénovation complète du bâtiment principal), et pour lesquels la Banque fait appel à de multiples entreprises externes.



Gestion des installations: les projets immobiliers de la Banque

La construction du Cash Center à Zellik a débuté

La Banque a désigné, par le biais d'un marché public, l'association temporaire BPC – CIT Blaton comme entrepreneur principal pour la construction du nouveau Cash Center à Zellik. La plupart des autres marchés publics liés à l'infrastructure et à l'exploitation technique du Cash Center ont, eux aussi, été attribués en 2021.

Les travaux de construction ont débuté en août 2021. L'entrepreneur principal a informé les riverains du calendrier des travaux, de l'organisation du chantier et de différentes mesures qui doivent garantir la sécurité des piétons et des cyclistes dans les rues situées aux alentours de la zone de chantier. On s'efforce également de réduire au maximum les inévitables nuisances pour le voisinage qui découlent des travaux et du trafic lié au chantier.

L'objectif est que l'entrepreneur et les différents sous-traitants livrent le bâtiment d'ici le printemps de 2024. Suivra ensuite une période de test et de déménagement de plusieurs mois des billets et des pièces. Si tout se déroule comme prévu, l'activité liée aux espèces aura entièrement déménagé de Bruxelles vers Zellik d'ici la fin de 2024. L'automatisation de nombreux processus prévue dans la nouvelle infrastructure entraînera une nette économie de personnel. Environ 80 collaborateurs travailleront dans le Cash Center.

Sélection d'un bureau d'études multidisciplinaires et rénovation du bâtiment principal

Le marché public lancé par la Banque à la fin de 2020 en vue de la désignation d'un bureau d'études multidisciplinaires pour l'aménagement, la rénovation et la restauration du bâtiment principal a suscité un grand intérêt. Pas moins de 31 bureaux d'études

se sont portés candidats. En juin 2021, la Banque a sélectionné les cinq candidats qui présentaient les projets de référence les plus pertinents et la meilleure composition d'équipe.

Le 9 décembre 2021, ces candidats ont déposé une offre qui comprenait notamment un premier projet et une maquette. Les offres reçues seront ensuite analysées en profondeur et les candidats auront la possibilité d'expliquer leur projet et leur vision de celui-ci devant un comité consultatif composé d'experts internes et externes. Le marché public devrait être attribué durant l'été de 2022, après quoi la phase de conception débutera. Les travaux de rénovation proprement dits ne commenceront qu'à la fin de 2024, après la livraison du nouveau Cash Center et le transfert des activités liées aux espèces du siège central vers le nouveau bâtiment à Zellik.

*Environ 80 collaborateurs
travailleront dans le Cash Center*





Location d'espaces de bureau temporaires

À la fin de 2021, la Banque a conclu avec Immo Arenberg SA un contrat pour la location d'espaces de bureau dans le bâtiment situé rue d'Arenberg 5-7, à proximité de son siège central, pour garantir à une partie des collaborateurs un espace de bureau lors des travaux de rénovation du bâtiment principal.

Le « bâtiment d'Arenberg », qui date du début du XX^e siècle et qui a été rénové en profondeur au début des années 2000, est actuellement loué par la Communauté flamande.

Travaux de réaménagement

La Banque a entamé, dans le courant de 2021, les travaux de réaménagement du complexe de bureaux situé du côté ouest du boulevard de Berlaumont. L'objectif est d'y aménager quelque 600 postes de travail supplémentaires qui seront nécessaires pour

héberger temporairement des membres du personnel durant les travaux de rénovation du bâtiment principal.

À la mi-décembre, l'un des trois étages à réaménager à l'avant dans le bâtiment « Blaton » a déjà pu être mis en service. La Banque a certes été confrontée à des délais de livraison plus longs que prévu pour les matériaux de construction, mais la progression des travaux n'en est pas

affectée pour le moment. Les deux étages supérieurs du bâtiment Blaton seront livrés au début de 2022. Le désamiantage de certaines parties du bâtiment respecte également le calendrier prévu. Pour ce qui est des travaux dans d'autres parties du complexe, l'élaboration des plans a été terminée en 2021.

Étant donné la fréquence nettement plus élevée du télétravail, la Banque a choisi d'aménager davantage de salles de réunion hybrides, dotées d'un équipement audiovisuel adapté permettant des réunions efficaces avec à la fois des participants présents physiquement et des participants à distance.

La Banque a choisi d'aménager davantage de salles de réunion hybrides

L'entrée du personnel de la Banque a subi un sérieux lifting en 2021 : un nouveau plafond, un nouvel éclairage, trois portes-tambours individuelles pour remplacer les anciens tourniquets et une nouvelle loge pour les portiers, où les visiteurs peuvent se présenter. Une entrée séparée est également prévue pour les membres du personnel ou les visiteurs en fauteuil roulant ou pour les personnes souhaitant entrer ou sortir avec des colis.

Ces adaptations préparent déjà l'entrée du personnel à son utilisation en tant qu'entrée principale de la Banque durant les travaux de rénovation du bâtiment principal.

Vente du bâtiment de l'Imprimerie

Le contrat de vente du bâtiment de l'Imprimerie a été conclu en janvier. Le bâtiment a continué d'être vidé en 2021. Les dernières presses et machines ont été vendues. Du plus petit matériel a notamment été offert à des écoles de Verviers et de Dolhain sérieusement touchées par les inondations de l'été de 2021. Les coffres ont été vidés, toutes les valeurs ont été transférées au siège central, de même que les appareils de laboratoire utilisés pour l'analyse des billets

de banque. Les derniers membres du personnel qui travaillaient encore dans le bâtiment ont pu trouver une autre fonction à la Banque.

Dans le cadre de la cessation des activités à risque liées à l'impression, la Banque a fait procéder à une reconnaissance de l'état du sol et à une analyse de risque, conformément à la réglementation de Bruxelles Environnement, l'administration de l'environnement et de l'énergie de la Région de Bruxelles-Capitale. Ce dossier n'ayant pu être introduit qu'en novembre auprès de Bruxelles Environnement, l'acte notarié a dû être reporté de quelques mois. L'acte a été passé le 11 février 2022.



0 Y.C.
AV. J.C.
N. CHR.
DC. - 500

San riuolepou tou
crisallatou tu Romou

Stait a t'hy peristatou
tu Romou

Ston Rindero tou
crisallatou tu Romou

Ston katalo tou
crisallatou tu Romou

