

Mémoire de gouvernance de

SC Agréée Banque CPH

Table des matières

Après la présentation de la politique générale et de la stratégie dans laquelle s'inscrit le Groupe CPH, la description de son actionnariat, son organisation et son organigramme propre (2), la structure de gestion de la Banque est décrite à travers son organigramme (3.1) et les fonctions fondamentales de tout établissement financier, à savoir les fonctions d'administration, de politique générale et de stratégie (3.2.), de direction (3.3.), les fonctions transversales de contrôle de l'activité (3.4.), de gestion des risques (3.5.) et d'intégrité (3.6.), ainsi que par l'examen de sa structure organisationnelle générale (4) et de sa politique de communication (5).

Le statut du mémoire fait l'objet d'un point 6.

Le présent mémoire est utilement complété par le rapport de la direction effective sur le système de contrôle interne approuvé en Conseil d'administration et transmis aux autorités de contrôle.

Table des matières

<u>1. Politique générale et stratégie du Groupe CPH.....</u>	<u>3</u>
<u>2. Actionnariat, organisation et organigramme du Groupe CPH.....</u>	<u>9</u>
2.1. Actionnariat du Groupe CPH	9
2.1.1. Actionnariat de la Banque CPH.....	9
2.1.2. Actionnariat de CPH Life	10
2.2. Organisation du Groupe CPH.....	11
2.3. Organigramme du Groupe CPH.....	11
<u>3. Structure de gestion de la Banque CPH</u>	<u>12</u>
3.1. Organigramme de la Banque CPH	12
3.2. Fonctions de politique générale et de stratégie : le Conseil d'administration et les comités restreints.....	12
3.2.1. Le Conseil d'administration.....	12
3.2.2. Le Comité d'audit	15
3.2.3. Le Comité des risques.....	17
3.2.4. Le Comité de nomination et de rémunération.....	18
3.3. Fonction de direction : le Comité de direction	21
3.4. Fonction de contrôle : l'Audit interne	23
3.5. Fonction de gestion des risques : le Risk Manager	25
3.6. Fonction de conformité (compliance) : le département Compliance	28
3.6.1. Valeurs d'entreprise de la Banque	28
3.6.2. Le département Compliance et le Compliance Officer.....	29
3.6.3. Codes et règlements internes	31
3.6.4. Politique en matière de conflits d'intérêt et de cadeaux d'affaires.....	32
3.6.5. Traitement des plaintes des clients	33
3.6.6. Procédure d'alerte (« whistleblowing »).....	37
3.7. Plan de redressement	38
<u>4. Structure organisationnelle.....</u>	<u>38</u>
4.1. Attribution des compétences et responsabilités.....	38
4.2. Sous-traitance	41
4.3. Gamme de produits et services.....	41
4.4. Périmètre géographique de l'activité.....	41
<u>5. Communication institutionnelle</u>	<u>41</u>
<u>6. Statut du mémorandum</u>	<u>42</u>

1. Politique générale et stratégie du Groupe CPH

Rétroactes et évolutions stratégiques au fil du temps

Le CPH tient ses origines dans la création en 1930 d'une société coopérative par un groupe d'entrepreneurs locaux souhaitant favoriser l'accès dans leur région des indépendants, professions libérales et petites entreprises au crédit professionnel.

A cette fin, la société fut agréée par la Caisse Nationale de Crédit Professionnel qui en fut son autorité administrative jusqu'en 1992-97. Le CPH fonctionnait donc sur des bases d'entreprise parastatale qui traduisait dans ses procédures internes les circulaires administratives émises par la CNCP.

Dans les années 80, le développement des comptes à hauts rendements fut à la source de sa rentabilité et du développement de sa base dépôts clientèles.

Au cours du temps, en fonction des circonstances et des hommes, la coopérative a poursuivi sa croissance pour pouvoir offrir un service de qualité à sa clientèle et en novembre 1992, par la force de l'application en Belgique de directives européennes, le CPH est devenu une banque agréée par la Commission Bancaire et Financière (ancienne autorité de contrôle devenue Banque Nationale de Belgique), avec tout ce que cela voulait dire en termes d'évolution des règles et standards de fonctionnement.

De 1990 à 1997 se sont affrontés deux modèles de fonctionnement du système Crédit Professionnel :

- le modèle fédération de banque autour de la CNCP, auquel nous n'avons pas adhéré car pour nous, il était utopique dans un marché concurrentiel de vouloir rémunérer deux organisations avec la marge d'un seul client : cela signifiait de facto la disparition du CPH. L'histoire nous a donné raison ; il n'existe plus aucune autre association de crédits.
- le modèle banque locale indépendante pour lequel un nouveau management a été engagé fin 1992.

Décembre 1996, après d'âpres luttes intestines, une nouvelle loi fut votée avec les pouvoirs spéciaux par le gouvernement avec effet au 30 septembre 1997, ce qui permit au CPH de prendre son avenir pleinement entre ses mains en payant une « exit tax » non déductible de 12,5 MEUR.

Entretemps, une organisation professionnelle fut mise en place.

Le CPH a finalisé ce processus en 2002 avec le passage à l'Euro et la mise en place d'un nouveau système informatique de gestion et reporting, en partie développé « in-house » pour les applications bancaires spécifiques à la maison et via l'acquisition de software pour le surplus.

Après avoir connu pendant les années 1994-2004 une sorte de période start-up « Banque CPH » avec une croissance clientèle avoisinant les 10 %, un ROE moyen hors capital coopératif de 12%, la mise en place d'une organisation pour être une vraie banque locale de proximité (trois niveaux de hiérarchie, système informatique adapté, structures répondant aux obligations réglementaires, coefficients de sécurité opérationnels, réseau d'agence étendu et rénové, etc ...), la Banque a par la suite visé un objectif de croissance clientèle de l'ordre de 5 %.

Parallèlement à cette évolution, le CPH ayant distribué pendant de nombreuses années des produits d'assurance décès à ses clients qui souscrivaient un crédit à la consommation ou d'investissement, il a décidé de franchir un pas supplémentaire en devenant aussi fabricant de produits d'assurance Vie par la création, en 2007, de sa propre compagnie d'assurance, la SCRL CPH Life.

CPH Life s'est concentré dans un premier temps sur les assurances Vie liées directement à l'activité de la Banque (financement, crédit logement) afin d'exploiter les forces de son réseau et de renforcer la stratégie de groupe de banque/assurance locale de proximité. En novembre 2008, un premier produit de la branche 23 (capital protégé) a été lancé en vue d'étoffer la gamme des produits au CPH sans toutefois cannibaliser le carnet de dépôt qui reste le produit phare du CPH. Ce produit n'a pas rencontré le succès escompté et est à présent échu. En décembre 2010, un produit d'épargne pension a été commercialisé pour étoffer la gamme des produits CPH.

Le type d'organisation mis en place s'appuie sur le concept d'intégration qui a fait ses preuves sur d'autres marchés européens et en Belgique. Ce concept consiste à englober dans la chaîne de production et de vente les produits bancaires et d'assurance au travers d'une offre totalement intégrée, synonyme notamment de qualité, de rapidité et de maîtrise des coûts dont pourront bénéficier les clients.

Ce nouveau projet a touché l'ensemble de la banque et lui apporte une dynamique nouvelle de groupe sur base du modèle organisationnel qui a fait son succès : trois niveaux de hiérarchie, une structure simple et réactive orientée clients, un support informatique performant et une gestion stricte des coûts permettant d'offrir un produit au meilleur prix.

Par convention datée du 23 octobre 2012 avec effet le 26 octobre 2012 fin de journée, la Banque CPH a acquis les activités bancaires commerciales de la Caisse d'Epargne de la Ville de Tournai (en abrégé « CET ») dans le respect des articles 30 et 31 de la loi bancaire du 22 mars 1993. Cette acquisition a permis d'augmenter la base dépôt de la Banque CPH de près de 147 MEUR et de conforter sa base clientèle dans la zone d'activité du Tournaisis.

La stratégie du CPH a toujours été de ne pas se lancer dans des acquisitions onéreuses, ce qui lui a d'ailleurs permis de passer la « grande crise » de 2008 sans encombre majeur et sans devoir faire appel à l'aide d'Etat. L'acquisition de la CET s'inscrivait dans une toute autre logique de confirmation de la stratégie de Banque locale de proximité vu les nombreuses synergies existant entre la CET et le CPH, dont le siège social d'exploitation est historiquement basé à Tournai.

La décision stratégique de sortir de manière définitive du champ d'application de la loi de 1996 a été acceptée lors du Conseil d'administration du 22 novembre 2012 moyennant paiement d'une cotisation complémentaire de sortie de 12,9 MEUR (voir point 2.1.1 ci-dessous pour plus de détails).

Le CPH est donc aujourd'hui une société coopérative 100 % libre de ses choix.

Nos valeurs coopératives

Depuis le 1er juillet 2005, la Banque CPH est membre actif de la CIBP, la Confédération Internationale des Banques Populaires. Cette organisation internationale non-gouvernementale regroupe les banques et les différentes institutions financières qui partagent les mêmes valeurs coopératives et ont pour objectif d'aider les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les clients particuliers à se développer. Les coopératives constituent un modèle d'entreprise démocratique fondé sur les valeurs de responsabilité, de solidarité et de transparence.

La CIBP compte 11 pays membres : l'Allemagne, l'Argentine, l'Autriche, la Belgique, le Brésil, le Canada, l'Espagne, la France, la Grèce, l'Italie et le Maroc. Fin 2017, notre CEO en est devenu le Président pour 3 ans.

C'est en 1950 à Saint-Malo que la CIBP a vu le jour lorsqu'un groupe de 9 établissements de crédit, issus de pays différents, se sont réunis dans le but de mettre en place un réseau de banques coopératives.

La majorité des banques membres de la CIBP ont tendance à s'agencer selon une structure décentralisée avec un ou plusieurs corps fédéraux en charge de la représentation, de la surveillance et du support financier. Cette structure décentralisée signifie que les banques sont impliquées dans la vie économique locale, ce qui permet à leurs collaborateurs d'être particulièrement attentifs aux besoins de leurs clients et ainsi d'être aptes à fournir la meilleure solution pour chacun d'eux.

La Banque CPH partage les valeurs du modèle coopératif défendues par la CIBP, à savoir notamment la gouvernance démocratique, la transparence, l'indépendance, la solidarité, la pérennité et l'engagement envers l'économie locale. Elle est aussi en phase avec les enjeux sociétaux actuels tels que le soutien à la protection de l'environnement, le respect des droits de l'homme, le refus des pratiques spéculatives ou encore la promotion économique et sociale des membres. Une mise en conformité des statuts avec le nouveau Code des sociétés et des associations (CSA) est prévue à l'horizon d'avril 2022 quand la loi bancaire aura été toilettée/amendée pour être mise en conformité avec ce nouveau CSA. Ce process a visiblement pris du retard avec la crise sanitaire de Covid-19.

Stratégie actuelle

La stratégie actuelle reste d'être une Banque coopérative « retail » de proximité, omni-channel, avec une faible structure de coût et une croissance organique de 5 %. L'optique « close follower » au niveau digital banking est aussi confirmée pour garder notre modèle

« brick and click ». Cette stratégie fait l'objet d'un examen régulier. A court terme, la digitalisation retient toute l'attention de l'équipe de direction et de leurs équipes, notamment IT. Cette stratégie fait par ailleurs partie intégrante du mémorandum de gouvernance validé en Conseil d'administration et est revisitée régulièrement.

Les décisions et options stratégiques suivantes ont été prises :

- Volonté de continuer à se développer comme une Banque locale de proximité organisée sous la forme coopérative, agréée par le Conseil National de la Coopération de l'Entrepreneuriat social et de l'entreprise Agricole et affiliée à la Confédération Internationale des Banques Populaires.
- Afin de garantir la pérennité du modèle CPH et son indépendance : viser une croissance organique des encours clientèles total Débit/Crédit de 5 % l'an, un « cost/income ratio » CPH de 60 % maximum, un « Loan / Deposit ratio » global de maximum 80 % (décision de porter ce ratio de 60 % à 80 % lors du Conseil d'administration du 6 octobre 2014) et de très bons ratios financiers tant au niveau liquidité que solvabilité (Bâle III-IV et Solvency II).
- Afin de garder une organisation de type PME réactive et de faibles coûts de structure : maximum trois niveaux de hiérarchie, un pricing centralisé et l'emploi d'une seule langue en interne mais une connaissance de l'anglais à tous les niveaux cadres.
- Afin de garder un réseau Banque locale de proximité : chaque client sera orienté vers une agence "Brick" et il lui sera offert un support « Electronic Banking » de type « Click" Les agences se verront offrir un support électronique complet pour pouvoir communiquer avec leurs clients via les nouveaux médias qui se substituent peu à peu à la visite en agence.
- Chaque agence aura donc de facto avec le temps la possibilité de devenir à sa façon une petite banque internet mais toujours avec un seul pricing centralisé.
- Un accroissement progressif du réseau d'agences, via l'étude à la fois d'un maillage plus serré si des opportunités se présentent et d'une extension géographique, sera planifié.
- Le respect des exigences réglementaire « Execution only » en Mifid sont maintenues donc pas de vente de produits complexes ni de conseil d'investissement au client hormis le capital coopératif qui fait l'objet d'un test Mifid sur le caractère approprié vu l'absence de conseil et la souscription via le site vitrine.

Réflexions pour l'avenir

Un Conseil d'administration extraordinaire s'est tenu le 6 octobre 2014 pour rediscuter de cette stratégie pour l'avenir et une réunion de suivi a eu lieu le 27 août 2015.

La convergence de trois facteurs rend les défis à venir particulièrement importants pour le secteur bancaire en général mais aussi pour notre Banque locale de proximité :

- La réglementation Bâle III-IV / CRD IV/ Solvency II et la prise de contrôle par la BCE de toutes les banques de la zone Euro ce 4 novembre 2014 ;
- Une courbe des taux toujours aussi bas avec des taux négatifs ;
- L'évolution du comportement des clients dans le cadre de la révolution Internet / Smartphone, la chute de fréquentation des agences et le coût du cash.

Le scénario de base étant celui à la japonaise, le challenge pour les années à venir est donc de gérer la Banque avec une marge d'intérêts beaucoup moindre, d'ajuster les coûts de fonctionnement en conséquence et d'essayer de trouver d'autres sources de revenus.

Après ces préliminaires mettant bien en perspective le contexte dans lequel la stratégie doit être déclinée, diverses pistes de réflexion ont été lancées.

La volonté de rester une banque locale de proximité omni-channel indépendante avec 3 niveaux de hiérarchie et un réseau « brick and click » est confirmée. Avec l'évolution de l'internet et des moyens de communication, le CPH ne pourra toutefois pas éviter une réflexion en profondeur sur les meilleurs moyens de communiquer avec un client qui viendra de moins en moins en agences mais qui cependant a besoin, à des moments clés de sa vie, ou lors de problèmes, d'un contact privilégié et efficace.

Au niveau internet banking, il est clair que l'on vit actuellement une révolution du comportement des clients et que le CPH se doit d'être un « close follower ». Les initiatives récentes au niveau « chat et mobile banking » vont dans ce sens. La possibilité de toucher une clientèle à distance via l'internet doit aussi être explorée vu l'évolution des comportements.

Lors du Conseil d'administration du 3 décembre 2015, la réflexion stratégique CPH 2020 a été poursuivie et le Président du Comité de direction a fait un compte-rendu du dernier congrès CIBP axé sur l'innovation et mis en avant 2 enjeux majeurs pour le secteur bancaire : la courbe des taux actuelle et le paradoxe EBK ! Par rapport à ce dernier paradoxe, personne ne semble actuellement détenir la vérité mais chacun est conscient qu'il s'agit d'une menace pour le modèle actuel et d'une marche en avant irréversible pour le secteur bancaire dans son ensemble.

Dans ce contexte d'incertitude et en vue de tenter de trouver une réponse à ce qui précède (paradoxe internet), et en accord avec le Président du Conseil d'administration, une étude a été lancée avec la collaboration d'étudiants en phase finale d'études MBA à UCLA sur le thème suivant : « *Need to identify equilibrium between digital and in persons services to*

transition to modern brick-and-click market while maintaining core competency of understanding clients through personal relationships ».

Un groupe de travail a été constitué en interne sous la supervision du Président du Comité de direction.

Lors du Conseil d'administration du 26 avril 2016, la réflexion stratégique CPH 2020 a été poursuivie sur base de l'examen du document UCLA « Strategic Recommendations to Face the Future of Banking ». Le Président du Comité de direction a fait en séance un « executive summary » de la note détaillée annexée à la convocation et de l'étude « green field » réalisée par UCLA Anderson School of Management's Applied Management Research (AMR) Team. Un large débat s'en est suivi et le Conseil d'administration est arrivé à la conclusion que les secteurs potentiellement les plus attaqués par les Fintech sont : les moyens de paiement et le processus automatisé d'octroi de crédits.

Le pilier le plus important pour les banques comme le CPH reste dès lors : la relation privilégiée avec le client. La relation avec le client doit être « omni-channel », c'est-à-dire passer par nos agences et tous les moyens électroniques (PC, tablettes, smartphones). Les agences doivent évoluer vers un rôle de « problem solver ». Le développement des modes de communication avec sa banque entraînera un changement de comportement des clients qui ne viendront plus en agence que pour régler des problèmes ou déposer/retirer du cash.

Au niveau digitalisation, les initiatives et évolutions récentes suivantes sont à mettre en avant par rapport à la stratégie qui précède :

- la finalisation de la migration vers une banque omni-channel ;
- dans le cadre de la digitalisation, le département « Electronic Banking (EBK) » est devenu « Digital Banking » et le responsable INF Production en est devenu le responsable sous l'autorité du Président du Comité de direction ;
- le lancement début 2019 d'une nouvelle application mobile (CPH Mobile) qui se connecte sur la nouvelle plateforme « omni-channel » ;
- la poursuite du projet de remplacement de CPH Net par MyCPH dont l'ouverture clientèle est effective depuis fin 2020 ;
- au niveau des moyens de paiement, le projet PSD II avec la mise en place d'une interface dédiée XS2A PSD II « compliant » et accessible aux TPP.

Lors du Conseil d'administration du 17 mai 2019, il a en outre été décidé de mener une réflexion stratégique plus poussée sur les 4 axes suivants :

1. L'extension géographique de la banque sur le territoire francophone ;
2. Le positionnement coopérateur – banque de proximité et rôle sociétal ;
3. La composition, l'évolution du Comité de direction et du CA à l'horizon de 5 ans ;
4. IT – taille critique – l'approche « close follower ».

L'examen de ces divers axes a dû être reporté vu la crise sanitaire que nous connaissons actuellement.

2. Actionnariat, organisation et organigramme du Groupe CPH

2.1. Actionnariat du Groupe CPH

2.1.1. Actionnariat de la Banque CPH

Le capital de la Banque CPH, société coopérative agréée, est représenté par des parts sociales de deux catégories.

Les parts sociales de type A, qui représentent le capital « historique » de la Banque et jouissent d'un pouvoir votal prépondérant permettant de garantir la stratégie d'indépendance de la Banque définie au point 1 ci-avant.

Les parts sociales de type B, largement répandues dans le public, sont émises par la Banque et considérées par leurs détenteurs comme un produit financier ne bénéficiant pas du système de garanties des dépôts et autorisant un rendement historiquement proche de l'OLO Long Terme + 1%. Ces dernières années et vu les très bons résultats engrangés, la Banque a décidé de maintenir ses dividendes à un niveau plus élevé que l'OLO Long Terme + 1 % pour redistribuer à ses clients coopérateurs une partie du profit réalisé dans sa logique de Banque locale de proximité.

Statutairement, l'ensemble des voix attachées aux parts sociales de catégorie B ne peut compter pour plus de dix pour cent du total des voix attachées aux parts sociales de catégorie A et nul ne peut prendre part au vote pour plus de dix pour cent des suffrages exprimés dans la catégorie des parts sociales qu'il détient.

Les parts sociales A et B jouissent des mêmes pouvoirs économiques, dont un droit aux dividendes identique dans les limites admises par le Conseil National de la Coopération, de l'Entrepreneuriat social et de l'entreprise Agricole auprès duquel la Banque est agréée. Pour plus de détails, il est renvoyé aux statuts de la Banque approuvés en Assemblée générale des coopérateurs.

La loi coordonnée du 24 décembre 1996 (M.B. 31-12-96, Ed. 4) portant l'organisation du secteur public du crédit et la détention des participations du secteur public dans certaines sociétés financières de droit privé dispose en son article 58 qu'une association de crédit, membre ou ancien membre du réseau du crédit professionnel, doit verser au Fonds de Participation le solde de ses réserves si elle ne respecte plus les conditions prévues à l'article 54, c), e) ou f).

Ces conditions prévoient que les statuts de l'association concernée doivent comporter certaines règles visant le maintien des réserves :

- limitation du dividende distribué aux associés et règle selon laquelle les associés démissionnaires ou exclus n'ont droit qu'au remboursement de leur mise (article 54,c);

- en cas de liquidation, affectation du boni de liquidation à une autre association du réseau du crédit professionnel, ou, à défaut, au Fonds de Participation (article 54,e);
- interdiction de fusionner avec une société qui n'est pas membre du réseau, de se scinder en sociétés non-membres ou d'effectuer un apport ou une cession d'universalité ou de branche d'activité à une société non-membre du réseau (article 54,f).

A l'occasion de l'agrément des coopérateurs susceptibles de détenir des parts sociales de type A, le Conseil d'administration prend notamment considération l'honorabilité et la santé financière des demandeurs et s'attend à ce que, dans l'exercice de leurs droits, les coopérateurs agréés contribuent à la gestion saine et prudente de la Banque, à sa stabilité ainsi qu'à son développement dans une optique de continuité.

Dans le cadre du contrôle budgétaire 2012, une loi modifiant la loi coordonnée du 24 décembre 1996 susvisée portant l'organisation du secteur public du crédit et la détention des participations du secteur public dans certaines sociétés financières de droit privé a été votée le 27 novembre 2012 (MB du 30 novembre 2012). Pour rappel, depuis 1996, la Banque CPH était sortie du réseau du Crédit Professionnel moyennant paiement d'une taxe de sortie (voir point 1 ci-dessus) mais restait soumise aux dispositions contraignantes de la loi de 1996, notamment les articles 54 c, e et f. La loi susvisée a instauré la possibilité, à titre *temporaire* jusque fin 2013, de sortir de son plein gré et de *manière totale et définitive* du champ d'application de la loi de 1996 moyennant le paiement d'une cotisation spéciale dont les modalités de calcul sont fixées par la même loi. La cotisation spéciale ci-avant est le cas échéant diminuée du montant de la taxe de sortie déjà liquidée par l'établissement concerné. La décision stratégique de sortir de manière définitive du champ d'application de la loi de 1996 a été acceptée lors du Conseil d'administration du 22 novembre 2012 moyennant paiement d'une cotisation complémentaire de sortie de 12,9 MEUR. La Banque CPH est donc désormais totalement sortie du carcan de la loi de 1996 susvisée et est une coopérative pleinement indépendante.

2.1.2. Actionnariat de CPH Life

Le capital de la SA CPH Life est détenu à 100 % par la Banque CPH, sa société mère. CPH Life en tant que filiale de CPH Banque dispose du soutien de sa maison-mère.

Ce capital est représenté par des actions nominatives sans désignation de valeur nominale.

2.2. Organisation du Groupe CPH

La création d'un groupe de sociétés s'explique par des nécessités de nature réglementaire, une seule et même société ne pouvant poursuivre à la fois des activités d'assurance et des activités bancaires d'où la création, en février 2007, de la SCRL CPH Life devenue récemment une SA. De même, la seule raison d'être de la SA Mandats et Participations est liée à la prise de mandats hypothécaires se faisant dans une structure distincte.

Tout en préservant l'indépendance et les intérêts des sociétés du groupe, la Banque CPH, société mère, définit la stratégie de l'ensemble du groupe.

S'agissant de la gestion de sa filiale, la Banque CPH apporte à CPH Life son soutien logistique, informatique et juridique, et fournit toutes les autres fonctions de support tels la comptabilité/reporting, l'audit interne, la compliance et la gestion des risques, ainsi que l'émission et le suivi des contrats en back office.

Quatre fonctions de contrôle indépendantes (appelées « fonctions transversales ») sont effectives au sein de CPH Life, à savoir l'Audit interne, le Risk Management, la fonction actuarielle et la Compliance.

Sous l'angle fonctionnel, elles sont orientées et organisées au niveau du groupe CPH tout en veillant à ce que toutes les activités de CPH Life soient couvertes par cette organisation.

Cette organisation basée sur un système de sous-traitance et de facturation interne repose sur un régime dit « Unité TVA » et des conventions (SLA) qui fixent, entre autres, les conditions de la mise à disposition du personnel nécessaire.

L'infrastructure informatique utilisée est celle de CPH Banque.

La Banque commercialise, sous un statut d'intermédiaire en assurances, en outre à travers son réseau d'agences les produits d'assurance-vie de CPH Life sur base d'un régime de commissions.

La SC CPH Life a été transformée en SA dans le cadre du nouveau CSA lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 31 mars 2020.

2.3. Organigramme du Groupe CPH

Voir annexe I.

3. Structure de gestion de la Banque CPH

3.1. Organigramme de la Banque CPH

Voir annexe 2.

3.2. Fonctions de politique générale et de stratégie : le Conseil d'administration et les comités restreints

La loi bancaire n'a pas encore été adaptée pour être mise en conformité avec le nouveau Code des sociétés et des associations. Les statuts devront aussi être adaptés une fois que la loi bancaire aura été ajustée pour ne pas faire/défaire.

3.2.1. Le Conseil d'administration

En vertu des statuts, le Conseil d'administration se compose de neuf membres au moins, mais leur nombre effectif peut varier en fonction des situations.

Les administrateurs sont nommés pour six ans au plus par l'Assemblée générale sur présentation du Conseil d'administration statuant sur avis et proposition du Comité de nomination et de rémunération. Il en est de même en cas de renouvellement de mandat. Leur mandat est renouvelable. Ils sont en tout temps révocables par l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration se compose en majorité d'administrateurs non exécutifs. Le Conseil d'administration veille à ce que siègent en permanence en son sein au moins deux administrateurs indépendants au sens des articles 3:6 §2 et 7:87 du Code des sociétés et des associations qui font eux-mêmes référence aux critères prévus dans le code belge de gouvernance d'entreprise 2020 tel que mis en œuvre par arrêté royal du 12 mai 2019. Les références à l'article 526 ter du Code des sociétés figurent toujours dans la loi bancaire dans l'attente d'une prochaine adaptation. Les critères d'indépendance devraient être intégrés dans la loi bancaire. Dans l'intervalle, la Banque continue à aussi respecter les critères d'indépendance fixés à l'ancien article 526 ter du Code des sociétés.

Il se réunit au minimum sur base trimestrielle ou chaque fois que les intérêts de la Banque l'exigent, le cas échéant par visioconférence.

Le Conseil d'administration assume la responsabilité globale de la Banque.

A cette fin, le Conseil définit et supervise notamment :

- La stratégie et les objectifs de la Banque ;
- La politique en matière de risques, y compris le niveau de tolérance aux risques au sens de l'article 57 de la loi bancaire du 25 avril 2014.

- L'organisation de la Banque pour la fourniture de services d'investissement, l'exercice d'activités d'investissement ainsi que les compétences, les connaissances et l'expertise requises du personnel ;
- La politique d'intégrité visée à l'article 21 §1er 5° de la loi du 25 avril 2014.

Les rôles du Conseil d'administration sont plus précisément et non exclusivement les suivants :

- identifier et comprendre les défis stratégiques et les risques associés auxquels la Banque est confrontée ;
- définir la stratégie de la Banque ainsi que les valeurs et les politiques qui sous-tendent la réalisation des objectifs stratégiques ;
- approuver les plans d'activités et les budgets ;
- contrôler et évaluer les performances de la Banque par rapport aux objectifs stratégiques, aux plans et aux budgets ;
- exercer un contrôle effectif sur le Comité de direction et assurer la surveillance des décisions prises par le Comité de direction ;
- évaluer, régulièrement et au minimum, annuellement l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par la Banque et leur conformité aux dispositions légales et réglementaires en particulier le bon fonctionnement des fonctions de contrôle indépendantes de la Banque ;
- approuver annuellement le mémorandum de gouvernance de la Banque et sa mise à jour et le rapport de la direction effective sur le système de contrôle interne y compris en matière de services et d'activités d'investissements ainsi que leur transmission aux autorités de contrôle;
- veiller à l'intégrité des systèmes de comptabilité et de déclaration d'informations financières, en ce compris les dispositifs de contrôle opérationnel et financier et évaluer, au moins une fois par an, que le dispositif de contrôle interne procure un degré de certitude raisonnable quant à la fiabilité du processus de reporting financier de manière à ce que les comptes annuels et l'information financière soient conformes à la réglementation comptable en vigueur ;
- approuver annuellement la documentation ICAAP (« Internal Capital Adequacy Assessment Process ») ainsi que la stratégie et la politique en matière de gestion de liquidité (ILAAP - « Internal Liquidity Adequacy Assessment Process ») y compris le plan de redressement de la liquidité;

- en collaboration et, sur avis du Comité de nomination et de rémunération, adopter et évaluer régulièrement, et au moins une fois par an, les principes généraux de la politique de rémunération de la Banque et assurer la surveillance de sa mise en œuvre, le cas échéant avec l'appui du Compliance Officer ;
- décider, sur proposition du Comité de direction, de l'affectation des prélèvements opérés par l'assemblée générale sur base de l'article 36 des statuts ;
- agréer, exclure et accepter la démission de coopérateurs ;
- proposer, sur avis du Comité de nomination et de rémunération, à l'Assemblée générale des coopérateurs la nomination, la réélection et la révocation des administrateurs ;
- entretenir et évaluer annuellement avec le Comité de direction une interaction et un dialogue permanents ainsi qu'un climat de respect, de confiance et de franchise mutuels.

Dans le cadre de ses missions conformément à l'article 57 de la loi bancaire du 25 avril 2014 et avec l'appui du Comité des risques, le Conseil d'administration fixe le niveau de tolérance aux risques de la Banque pour toutes les activités exercées. A cette fin, le Conseil d'administration approuve et revoit régulièrement les stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et l'atténuation des risques auxquels la Banque est ou pourrait être exposée, y compris les risques de l'environnement (macro)économique dans lequel la Banque opère. Le niveau de tolérance aux risques est communiqué aux autorités de contrôle. Le Conseil d'administration consacre une part significative de ses activités à la surveillance de la gestion de l'ensemble des risques significatifs, en particulier ceux relevant du Règlement n° 575/2013, à l'évaluation des actifs et à l'utilisation des notations externes et le cas échéant des modèles internes et s'assure que les ressources adéquates sont consacrées à ces aspects.

Le Conseil d'administration peut en outre à tout moment demander au Comité de direction ou au Commissaire agréé des rapports spéciaux sur tous les aspects de l'activité de la Banque susceptibles d'avoir une influence importante sur la vie de la société. Il peut, tout comme son Président, se faire produire tout renseignement ou document utile et faire procéder à toute vérification.

Le Conseil d'administration a également créé en son sein divers Comités qui l'appuient dans l'exercice de ses missions de contrôle et de surveillance des activités considérées comme « business critical ».

Ces Comités sont soit constitués dans le respect des dispositions de la loi bancaire du 25 avril 2014 (« légal » ci-dessous), soit constitués sur base volontaire (« volontaire » ci-dessous). Ils ne se substituent pas au Conseil d'administration plénier mais ont pour vocation de l'aider dans ses missions de contrôle et de surveillance. Les membres de ces Comités disposent d'une expertise collective dans les domaines d'activité de la Banque qui relèvent de leur compétence.

Ces Comités, dont les règlements d'ordre intérieur sont approuvés par le Conseil d'administration, sont les suivants :

- le Comité d'audit (« légal ») ;
- le Comité des risques (« légal ») ;
- le Comité de nomination et de rémunération (« volontaire »).

Dans le prolongement de la loi bancaire du 25 avril 2014, le maintien du Comité IT a été questionné car il fait doublon avec le Comité des risques qui doit s'intéresser à l'ensemble des risques y compris les risques IT. Après débat, Le Conseil d'administration a décidé de supprimer, depuis le 1/1/2020, ce Comité et d'intégrer le suivi des risques IT, comme de tous les autres risques, au Comité des risques.

Vu notre taille et nos activités, nous avons décidé, bien avant la nouvelle loi bancaire, de constituer un seul Comité appelé « Comité de nomination et de rémunération » reprenant les prérogatives des 2 comités prévus légalement et ce, dans un souci de « best practice ».

Les comptes rendus des réunions des Comités sont communiqués pour ratification à l'ensemble du Conseil d'administration qui, à travers ses quatre réunions annuelles, conserve la compétence de définir collégialement la stratégie d'ensemble de la Banque ainsi que le contrôle de ses activités.

Enfin, le Conseil d'administration a établi son propre règlement d'ordre intérieur et celui des Comités qui définissent de manière précise leurs compositions, attributions et mode de fonctionnement.

La composition détaillée du Conseil d'administration et des divers Comités figure en annexe 3.

3.2.2. Le Comité d'audit

Dans le cadre de la fonction de surveillance exercée par le Conseil d'administration, le Comité d'audit occupe une place prépondérante.

L'audit interne n'exerce aucune fonction opérationnelle et ses missions couvrent l'ensemble des activités de la Banque.

La Banque s'est dotée d'une Charte d'audit interne énonçant les principes qui gouvernent l'exercice de cette fonction. Dans le cadre de la nouvelle circulaire BNB 2015_21 du 13 juillet 2015 et du règlement du 19 mai 2015 relative à la fonction d'audit interne, cette charte a été revue et approuvée pour la dernière fois au Comité d'audit du 25 février 2021 (annexe 4).

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an. Le Comité d'audit compte trois membres au minimum.

Il est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs au nombre de trois au moins dont la majorité sont indépendants au sens des articles 3:6 §2 et 7:87 du Code des sociétés et des associations qui font eux-mêmes référence aux critères prévus dans le code belge de gouvernance d'entreprise 2020 tel que mis en œuvre par arrêté royal du 12 mai 2019, qui disposent d'une compétence collective dans le domaine d'activités de la Banque et en matière de comptabilité et/ou d'audit. Au moins, un membre est compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit. Les références à l'article 526 ter du Code des sociétés figurent toujours dans la loi bancaire dans l'attente d'une prochaine adaptation. Les critères d'indépendance devraient être intégrés dans la loi bancaire. Dans l'intervalle, la Banque continue à aussi respecter les critères d'indépendance fixés à l'ancien article 526 ter du Code des sociétés.

Cette composition ne fait pas obstacle à la présence à tout ou partie des réunions, dans le souci d'augmenter l'efficacité de celles-ci, d'un administrateur non exécutif en charge de missions spéciales, du Président et/ou d'un membre du Comité de direction, d'un membre de l'audit interne, du Compliance Officer et du Commissaire agréé. Seuls toutefois les administrateurs non exécutifs sont membres et ont droit de vote au Comité d'audit.

Sans préjudice des missions légales du Conseil d'administration, le Comité d'audit est au moins chargé des missions suivantes :

1° Communication au Conseil d'administration d'informations sur les résultats du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés et d'explications sur la façon dont le contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés ont contribué à l'intégrité de l'information financière et sur le rôle que le comité d'audit a joué dans ce processus;

2° Suivi du processus d'élaboration de l'information financière et présentation de recommandations ou de propositions pour en garantir l'intégrité;

3° Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société ainsi que le suivi de l'audit interne et de son efficacité;

4° Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, en ce compris le suivi des questions et recommandations formulées par le Commissaire;

5° Examen et suivi de l'indépendance du Commissaire en particulier pour ce qui concerne le bien-fondé de la fourniture de services complémentaires à la société. En particulier, il analyse avec le Commissaire les risques pesant sur l'indépendance de celui-ci et les mesures de sauvegarde appliquées pour atténuer ces risques, lorsque les honoraires totaux relatifs à une entité d'intérêt public visée à l'article 1:12 du Code des sociétés et des associations dépassent les critères fixés par l'article 4, § 3, du règlement (UE) n° 537/2014;

6° Recommandation au Conseil d'administration de la société pour la désignation du Commissaire, conformément à l'article 16, § 2 du règlement (UE) n° 537/2014. Si le renouvellement du mandat est visé par l'article 3 :58, §§ 3 ou 4 du Code des sociétés, cette recommandation au Conseil d'administration sera élaborée à l'issue d'une procédure de sélection visée à l'article 16, § 3 du règlement (UE) n° 537/2014.

Le Comité d'audit fait régulièrement rapport au conseil d'administration sur l'exercice de ses missions, au moins lors de l'établissement par celui-ci des comptes annuels, des comptes consolidés et, le cas échéant, des états financiers résumés (rapport annuel) destinés à la publication.

Le Commissaire agréé:

1° Confirme chaque année par écrit au Comité d'audit que le Commissaire et ses associés ainsi que les membres des instances dirigeantes et les gestionnaires qui effectuent le contrôle légal des comptes sont indépendants par rapport à la société;

2° Communique chaque année au Comité d'audit les services additionnels fournis à la société;

3° Examine avec le Comité d'audit les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde appliquées pour atténuer ces risques. En particulier, il informe et analyse avec le Comité d'audit les risques pesant sur son indépendance et les mesures de sauvegarde appliquées pour atténuer ces risques, lorsque les honoraires totaux relatifs à une entité d'intérêt public visée à l'article 1 : 12 du Code des sociétés et des associations qu'ils perçoivent dépassent les critères fixés par l'article 4, § 3, du règlement (UE) n° 537/2014;

4° Etablit un rapport complémentaire visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014;

5° Confirme que le rapport d'audit est conforme au contenu du rapport complémentaire destiné au Comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Le Commissaire adresse au Comité d'audit le rapport complémentaire visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

3.2.3. Le Comité des risques

Ce Comité, qui se réunit sur base semestrielle, est composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs au nombre de trois au moins et dont un au moins un membre est indépendant au sens des articles 3:6 §2 et 7:87 du Code des sociétés et des associations qui font eux-mêmes référence aux critères prévus dans le code belge de gouvernance d'entreprise 2020 tel que mis en œuvre par arrêté royal du 12 mai 2019. Les références à l'article 526 ter du Code des sociétés figurent toujours dans la loi bancaire dans l'attente d'une prochaine adaptation. Les critères d'indépendance devraient être

intégrés dans la loi bancaire. Dans l'intervalle, la Banque continue à aussi respecter les critères d'indépendance fixés à l'ancien article 526 ter du Code des sociétés.

Cette composition ne fait pas obstacle à la présence à tout ou partie des réunions, dans le souci d'augmenter l'efficacité de celles-ci, d'un administrateur non exécutif en charge de missions spéciales, du Président et/ou d'un membre du Comité de direction, et du Risk Manager. Seuls toutefois les administrateurs non exécutifs sont membres.

Les membres du Comité des risques disposent individuellement des connaissances, des compétences, de l'expérience et des aptitudes nécessaires pour leur permettre de comprendre et d'appréhender la stratégie et le niveau de tolérance au risque de la Banque.

Le Comité des risques conseille le Conseil d'administration pour les aspects concernant la stratégie et le niveau de tolérance en matière de risques y compris les risques IT, tant actuels que futurs. Il assiste le Conseil d'administration lorsque celui-ci supervise la mise en oeuvre de cette stratégie par le Comité de direction.

Le Comité des risques s'assure que les prix des actifs et passifs et catégories de produits hors bilan qui sont proposés aux clients, tiennent compte des risques supportés par la Banque eu égard à son modèle d'entreprise et à sa stratégie en matière de risques, notamment les risques, en particulier de réputation, susceptibles de résulter des types de produits proposés à la clientèle. Il présente un plan d'action au Conseil d'administration lorsque ce n'est pas le cas.

Le Comité des risques détermine la nature, le volume, la forme et la fréquence des informations concernant les risques à lui transmettre. Il dispose d'un accès direct à la fonction de gestion des risques de l'établissement qui est par présent aux réunions en tant qu'invité et éventuellement aux conseils d'experts extérieurs.

Afin de favoriser des pratiques et politiques de rémunération saines, le Comité des risques, sans préjudice des tâches attribuées au Comité de nomination et de rémunération, examine si les incitants prévus par le système de rémunération tiennent compte de manière appropriée de la maîtrise des risques, des besoins en fonds propres et de la position de liquidité de l'établissement, ainsi que de la probabilité et de l'échelonnement dans le temps des bénéfices.

3.2.4. Le Comité de nomination et de rémunération

Le Comité de nomination et de rémunération se compose exclusivement d'administrateurs non exécutifs au nombre de 3 : le Président du Conseil d'administration, le Vice-président du Conseil d'administration et un administrateur non exécutif indépendant au sens des articles 3:6 §2 et 7:87 du Code des sociétés et des associations qui font eux-mêmes référence aux critères prévus dans le code belge de gouvernance d'entreprise 2020 tel que mis en oeuvre par arrêté royal du 12 mai 2019. Le Président du Comité de direction est invité. Il est présidé par le Président du Conseil d'administration. Il se réunit au moins une fois par an. Les références à l'article 526 ter du Code des sociétés figurent toujours dans

la loi bancaire dans l'attente d'une prochaine adaptation. Les critères d'indépendance devraient être intégrés dans la loi bancaire. Dans l'intervalle, la Banque continue à aussi respecter les critères d'indépendance fixés à l'ancien article 526 ter du Code des sociétés.

Aspect rémunération

Cette composition permet d'exercer un jugement pertinent et indépendant sur les politiques et les pratiques de rémunération et sur les incitants créés au regard de la maîtrise des risques, des besoins en fonds propres et de la position de liquidité.

Le Comité de nomination et de rémunération émet un avis sur la politique de rémunération à adopter par le Conseil d'administration ainsi que sur toute modification qui y est apportée.

Le Comité de nomination et de rémunération est chargé de préparer les décisions concernant les rémunérations, notamment celles qui ont des répercussions sur le risque et la gestion des risques dans l'établissement de crédit concerné et sur lesquelles le Conseil d'administration est appelé à se prononcer. Lors de la préparation de ces décisions, le Comité de nomination et de rémunération tient compte des intérêts à long terme des coopérateurs, des clients, des investisseurs et des autres parties prenantes de la Banque ainsi que de l'intérêt public.

Ce Comité est aussi responsable de la détermination des fonctions à considérer comme « identified staff » (fonctions exerçant une influence significative sur le profil de risque de l'établissement) dans le respect des critères quantitatifs et qualitatifs appropriés tels qu'ils sont listés dans le règlement délégué (UE) n° 604/2014 de la Commission du 4 mars 2014 et de la vérification des divers équilibres financiers prévu à l'annexe II de la loi bancaire du 25 avril 2014. Les fonctions de contrôle indépendantes en font évidemment partie.

Le Comité de nomination et de rémunération possède dans ses attributions l'approbation des rémunérations des membres du Comité de direction et la fixation, hors sa présence, de celles du Président du Comité de direction.

Aspect nomination

Le Comité de nomination et de rémunération est composé de manière à lui permettre d'exercer un jugement pertinent et indépendant sur la composition et le fonctionnement des organes d'administration et de gestion de l'établissement, en particulier sur l'expertise individuelle et collective de leurs membres et sur l'intégrité, la réputation, l'indépendance d'esprit et la disponibilité de ceux-ci.

Le Comité de nomination et de rémunération :

- 1° identifie et recommande, pour approbation par l'Assemblée générale des coopérateurs, des candidats aptes à occuper des sièges vacants au sein du Conseil d'administration, évalue l'équilibre de connaissances, de compétences, de diversité et d'expérience au sein de l'organe légal d'administration, élabore une description des missions et des

qualifications liées à une nomination donnée et évalue le temps à consacrer à ces fonctions ;

- 2° évalue périodiquement, et à tout le moins une fois par an, la structure, la taille, la composition et les performances du Conseil d'administration et lui soumet des recommandations en ce qui concerne des changements éventuels;
- 3° évalue périodiquement, et à tout le moins une fois par an, les connaissances, les compétences, l'expérience, le degré d'implication, notamment l'assiduité, des membres du Conseil d'administration, tant individuellement que collectivement, et en rend compte au Conseil plénier lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil;
- 4° examine périodiquement les politiques du Conseil d'administration en matière de sélection et de nomination des membres exécutifs de celui-ci, et formule des recommandations à l'intention de l'organe légal d'administration.

Dans l'exercice de ses attributions, le Comité de nomination et de rémunération veille à ce que la prise de décision au sein du Conseil d'administration ne soit pas dominée par une personne ou un petit groupe de personnes, d'une manière qui soit préjudiciable aux intérêts de l'établissement dans son ensemble.

Le Comité de nomination et de rémunération peut recourir à tout type de ressource qu'il considère comme étant appropriée à l'exercice de sa mission, y compris à des conseils externes, et reçoit les moyens financiers appropriés à cet effet.

Enfin, il soumet au Conseil d'administration des propositions concernant les émoluments à allouer par l'Assemblée générale aux administrateurs non exécutifs.

Il rend compte de tous ces travaux à l'ensemble du Conseil d'administration plénier sur base annuelle.

Le *Compliance Officer*, assisté du responsable GRH, établit des tableaux de contrôle des divers ratios à respecter pour les « Identified Staff » au niveau de la politique de rémunération et qui sont soumis pour examen sur base annuelle au Comité de nomination et de rémunération qui fait lui-même rapport au Conseil d'administration plénier.

Dans le cadre de l'annexe II de la loi bancaire du 25 avril 2014, la politique de rémunération a été formalisée dans une note de politique qui fait partie intégrante du présent mémorandum (annexe 5). La politique actuellement en place répond aux grandes lignes directrices de la loi bancaire du 25 avril 2014 et de la directive CRD IV dans une logique « comply or explain » vu la taille et la structure simple de notre Banque.

La politique de rémunération respecte également, dans une logique « comply or explain » et tenant compte du principe de proportionnalité, la circulaire BNB_2016_44 du 10 novembre 2016 qui transpose dans le cadre prudentiel belge les orientations de l'Autorité bancaire européenne (ABE) du 27 juin 2016 sur les politiques de rémunération saines (EBA/GL/2015/22). Cette politique est réévaluée et mise à jour sur base annuelle.

3.3. Fonction de direction : le Comité de direction

La direction de l'activité de la Banque relève exclusivement du Comité de direction qui met en œuvre la stratégie arrêtée par le Conseil d'administration. Il agit sous le contrôle de ce dernier. A ce Comité de direction sont délégués l'ensemble des pouvoirs de gestion du Conseil d'administration à l'exclusion de la détermination de la politique générale et des actes réservés au Conseil d'administration par la loi bancaire du 25 avril 2014 (voir point 3.2.1 ci-dessus) et par le Code des sociétés et des associations.

Le Comité de direction compte de trois à cinq membres et se réunit sur base hebdomadaire.

Il est exclusivement constitué d'administrateurs exécutifs. La Banque vise ainsi à assurer la participation des dirigeants effectifs aux travaux du Conseil d'administration et à préserver la symétrie en matière d'information pour l'ensemble des membres du Comité de direction ainsi que la collégialité de cet organe. Les fonctions de Président du Comité de direction et de Président du Conseil d'administration sont exercées par des personnes différentes.

De manière générale, le Comité de direction possède dans ses attributions la gestion des activités bancaires dans le cadre de la politique générale définie par le Conseil d'administration, le pouvoir exclusif de décision et de représentation de la Banque dans les relations avec le personnel, la clientèle, l'environnement économique et social et les autorités, les établissements de crédit, ainsi que les pouvoirs de décision quant à la représentation de la Banque auprès de ses filiales et auprès des sociétés dans le capital desquelles elle est intéressée.

Sans préjudice des pouvoirs dévolus au Conseil d'administration, le Comité de direction prend les mesures nécessaires pour assurer le respect de la mise en œuvre des dispositions de l'article 21 de la loi bancaire du 25 avril 2014 :

Selon cet article 21, tout établissement de crédit doit disposer d'un dispositif solide et adéquat d'organisation d'entreprise, dont des mesures de surveillance, en vue de garantir une gestion efficace et prudente de l'établissement, reposant notamment sur :

- 1° une structure de gestion adéquate basée, au plus haut niveau, sur une distinction claire entre la direction effective de l'établissement d'une part, et le contrôle sur cette direction d'autre part, et prévoyant, au sein de l'établissement, une séparation adéquate des fonctions et un dispositif d'attribution des responsabilités qui est bien défini, transparent et cohérent;
- 2° une organisation administrative et comptable et un contrôle interne adéquats, impliquant notamment un système de contrôle procurant un degré de certitude raisonnable quant à la fiabilité du processus de reporting financier;

- 3° des procédures efficaces d'identification, de mesure, de gestion, de suivi et de reporting interne des risques auxquels l'établissement est susceptible d'être exposé, y compris la prévention des conflits d'intérêts;
- 4° des fonctions d'audit interne, de gestion des risques et de conformité (compliance) indépendantes adéquates;
- 5° une politique d'intégrité adéquate;
- 6° une politique de rémunération assurant une gestion saine et efficace des risques, prévenant la prise de risques excédant le niveau de tolérance fixé par l'établissement;
- 7° des mécanismes de contrôle et de sécurité dans le domaine informatique appropriés aux activités de l'établissement;
- 8° un système adéquat d'alerte interne prévoyant notamment un mode de transmission spécifique, indépendant et autonome, des infractions aux normes et aux codes de conduite de l'établissement;
- 9° la mise en place de mesures adéquates de continuité de l'activité afin d'assurer le maintien des fonctions critiques ou leur rétablissement le plus rapidement possible ainsi que la reprise dans un délai raisonnable de la fourniture des services habituels et de l'exercice des activités normales.

Les dispositifs organisationnels visés ci-avant présentent un caractère exhaustif et sont appropriés à la nature, à l'échelle et à la complexité des risques inhérents au modèle d'entreprise et aux activités de la Banque.

Le Comité de direction fait rapport au moins une fois par an au Conseil d'administration, au Commissaire agréé et à l'autorité de contrôle concernant l'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'organisation visés à l'article 21 de la loi du 25 avril 2014 (voir ci-dessus) et les mesures prises le cas échéant pour remédier aux déficiences qui auraient été constatées. Le rapport justifie en quoi ces mesures satisfont aux dispositions légales et réglementaires.

Le Comité de direction communique au Conseil d'administration les informations appropriées portant sur l'ensemble des risques significatifs, des politiques de gestion et de maîtrise des risques significatifs et des modifications apportées à celles-ci.

En outre, un Comité de direction élargi aux fonctions transversales (audit interne, Risk Management et compliance) se tient une fois par semestre en présence des responsables concernés, en vue d'examiner de manière approfondie, sur base des rapports périodiques que rédigent ceux-ci, l'activité des fonctions transversales de la Banque. Au 31 mars et 30 septembre, ce Comité de direction fonctions transversales s'attache à des problématiques particulières (style gestion du cash, identification des clients, monitoring compliance, composantes du pricing des prêts hypothécaires, desk control ...).

Les chiffres réseau font l'objet d'une présentation synthétique trimestrielle par le membre du Comité de direction en charge.

La relation des équipes informatiques avec la Direction est formalisée au travers du Comité de Direction Informatique (CDI). Le CDI est un organe de décision qui est alimenté par la réflexion stratégique de la Direction appuyée le cas échéant par le steering IT et par les demandes d'évolutions analysées par les pôles de connaissance et qui détermine les orientations stratégiques et les priorités au niveau informatique. Il se réunit en principe chaque mois et est composé du Président du Comité de direction, du membre du Comité de direction en charge de l'informatique, du Directeur informatique Production, du Directeur DBK et du Risk Manager. Un nouvel outil de suivi des projets IT (JIRA) a été mis en place. Le Comité des risques inclut dans son scope le suivi des risques IT.

Le Comité de direction établit son propre règlement d'ordre intérieur qui définit de manière précise sa composition, ses attributions et ses modes de fonctionnement.

3.4. Fonction de contrôle : l'Audit interne

Cette fonction est la première des trois fonctions de contrôle indépendantes.

Cette fonction est exercée par un service d'audit interne (2 équivalents temps plein) qui est placé directement, depuis avril 2010, sous l'autorité du Membre du Comité de direction en charge des fonctions transversales. Cette fonction est organisée conformément à la circulaire BNB 2015_21 du 13 juillet 2015 et du règlement du 19 mai 2015.

L'audit interne n'exerce aucune fonction opérationnelle et ses missions couvrent l'ensemble des activités de la Banque. Une charte d'audit interne a ainsi été adoptée au sein de la Banque par le Conseil d'administration afin de garantir au minimum l'indépendance de la fonction et l'étendue de ses missions à toute activité de la Banque y compris la sous-traitance éventuelle. Compte tenu de la nouvelle circulaire précitée et notamment de son article 10, la charte de l'audit interne a été revue et approuvée pour la dernière fois au Comité d'audit du 25 février 2021 (annexe 4).

L'audit interne a pour objet de fournir au Conseil d'administration et au Comité de direction une évaluation indépendante de la qualité et de l'efficacité du contrôle interne, de la gestion des risques et du dispositif de gouvernance de l'établissement.

Les missions de l'audit interne sont essentiellement de deux types : l'inspection du réseau et la vérification du respect des procédures sur base d'un plan pluriannuel (3 ans) actualisé et présenté au Comité d'audit et au Conseil d'administration.

Au niveau inspection du réseau, et compte tenu de la composition actuelle du département, les agences sont inspectées au minimum une fois par an, dans un ordre aléatoire. Les

agences qui présentent un risque plus important – rating C – seront inspectées une deuxième fois et ensuite autant de fois que nécessaire jusqu’à la disparition du risque. Pour les agences présentant un risque partiel – par exemple portant sur un métier plus spécifique, une deuxième inspection pourra être effectuée sur proposition de l’audit interne aux Membres du Comité de Direction respectivement en charge du réseau et des fonctions transversales.

Au fur et à mesure de leur rédaction, les rapports d’inspection des agences sont adressés systématiquement au Compliance Officer, membre du Comité de direction avec copie aux membres du Comité de direction en charge du réseau et le cas échéant (rating C ou inférieur) au Président du Comité de direction.

L’audit interne adresse semestriellement au Comité de direction élargi aux fonctions transversales un rapport d’activité exhaustif qui est commenté en séance.

Un rapport d’activité est en outre présenté par l’audit interne au Comité d’audit sur base semestrielle.

Chaque mission d’audit interne est documentée dans un dossier, qui contient la documentation appuyant le travail réalisé et le rapport final d’audit interne.

Le suivi des recommandations de l’audit interne est matérialisé dans un tableau de suivi des recommandations qui est également présenté au Comité d’audit semestriellement.

Outre ces missions d’audit interne planifiées, le service d’audit interne effectue, à la demande des Présidents du Conseil d’administration ou du Comité de direction, des missions d’inspection des agences ainsi que des missions ponctuelles destinées à couvrir certains problèmes critiques non prévisibles.

Les mesures opérationnelles à prendre suite aux différents rapports d’audit interne sont définies par le Comité de direction.

Dans le cadre des audits IT et de sécurité « internet/mobile banking », il est fait appel à une société spécialisée qui assiste l’audit interne dans ses missions.

Conformément à l’offre de services d’audit conclue, la durée du cycle est de trois ans (le dernier de 2019 à 2021) et chaque cycle démarre par une mise à jour de l’analyse des risques et une proposition de plan d’audit pour les 3 années à venir à raison d’une mission par an. L’offre de service contient également la réalisation de tests d’intrusion de nos applications web et mobile, ainsi que du site vitrine. Et depuis deux ans, nous avons aussi inclus des tests de phishing qui permettent de mesurer le comportement des employés lors de la réception de mails « malicieux ».

A l’instar des missions d’audit réalisées en interne, les rapports des missions d’audit IT, des tests d’intrusion et tests de phishing sont également présentés semestriellement au Comité de direction fonctions transversales, ainsi qu’au Comité d’audit et le suivi des recommandations formulées est matérialisé dans tableau de suivi présenté à ces mêmes Comités.

L'audit interne fait directement rapport au Conseil d'administration via le Comité d'audit avec information du Comité de direction.

L'audit interne peut, s'il le juge nécessaire et d'initiative, informer directement le Président du Conseil d'administration. Il peut avoir un accès à toutes les informations qu'il juge nécessaire pour l'accomplissement de sa mission.

3.5. Fonction de gestion des risques : le Risk Manager

Cette fonction est la seconde des trois fonctions de contrôle indépendantes.

Cette fonction de gestion des risques est indépendante des fonctions opérationnelles et dispose d'une autorité et d'un statut adéquats lui permettant notamment un accès direct au Conseil d'administration, sans rendre compte au Comité de direction, le cas échéant via le Comité des risques dont question au point 3.2.3 ci-dessus. Cette fonction de gestion des risques peut ainsi faire part au Conseil d'administration de ses préoccupations et l'avertir, le cas échéant en cas d'évolution des risques affectant ou susceptibles d'affecter la Banque, notamment de porter atteinte à sa réputation.

La fonction de gestion des risques veille à ce que tous les risques significatifs soient détectés, mesurés et correctement déclarés. Elles participent activement à l'élaboration de la stratégie en matière de risque de l'établissement ainsi qu'à toutes les décisions de gestion ayant une incidence significative en matière de risque et peut fournir une vue complète de toute la gamme des risques auxquels est exposé l'établissement.

Vu notre taille, nous avons obtenu une dérogation de l'autorité de contrôle pour que cette fonction soit exercée par un membre du personnel faisant partie de l'encadrement supérieur et pour lequel il n'existe aucun conflit d'intérêt.

La direction du CPH accorde une attention particulière à la maîtrise des risques opérationnels et ce, dans toutes les activités de la Banque. Sa taille et son organisation à trois niveaux de hiérarchie permet au Comité de direction d'avoir un contrôle rapproché de l'ensemble de l'activité et de tous les métiers de la Banque.

La fonction de Risk Management a été créée en 2003 et une Charte de gestion du risque opérationnel au sein de la Banque a été approuvée par le Comité de direction à la fin de 2006. Cette dernière a été mise à jour en 2020 (annexe 6) et a été rebaptisée Charte de gestion des risques de l'entreprise, Charte de gestion des risques opérationnels, rôle du Risk Management et relations entre Audit, Compliance et Risk.

Le principe appliqué est que chaque directeur de département ou d'agence, sous la supervision directe d'un membre du Comité de direction, est responsable de la gestion quotidienne des risques dans son secteur d'activité.

Le Risk-Manager est placé sous la supervision directe du Membre du Comité de direction en charge des fonctions transversales.

Le Risk-Manager est chargé de donner une « *second opinion* » sur la gestion de l'ensemble des risques encourus par la Banque. Sa fonction recouvre donc la totalité des activités de la Banque.

Plus particulièrement, il a pour mission d'évaluer les risques inhérents au lancement ou l'exploitation de nouveaux produits, nouvelles activités, nouveaux processus ou nouveaux systèmes et d'en faire rapport au Comité de direction. Une politique en matière de gouvernance des produits (PARP), instituant un comité ad hoc, a été élaborée en ce sens en 2020 et approuvée en Comité de direction (annexe 7).

Le Risk-Manager est également responsable de l'identification des risques et, à cette fin, établit et met à jour une cartographie de l'ensemble des risques opérationnels auxquels la Banque est confrontée en étroite collaboration avec les différents membres du Comité de direction pour les activités dont ils sont en charge, les directeurs de département et l'Audit interne. Le Risk Management avec l'appui du Control Officer a actualisé cette cartographie en 2020.

Le « Risk Management » de la Banque a adopté une approche de contrôle basée respectivement sur une analyse des risques opérationnels par activité et/ou métier. Cette approche consiste pour ces activités/métiers critiques à se poser, dans un premier temps, la question suivante : quels sont les risques opérationnels potentiels en relation avec cette activité et comment faire pour y remédier.

Cette approche utilise la taxonomie interne de risque de l'ABE sur les risques opérationnels qui a été publié dans le document EBA-Op-2019-09b le 2 Août 2019 « Policy Advice on the Basel III Reforms : Operational Risks ».

La cartographie des risques a pour but de documenter l'identification, la classification et l'évaluation des risques liés aux différents types et processus d'activité de la Banque. Une description des contrôles existants couvre toutes les mesures d'atténuation associées à chaque risque identifié.

La cartographie est alimentée par le résultat des exercices de self-assessment, de l'identification continue des risques par la première ligne de défense, de l'évaluation indépendante des risques, de l'inventaire des incidents et des rapports d'audit.

Pour chaque risque identifié, la cartographie décrit :

- ✓ La source de l'identification (exercice de self-assessment, contrôle effectué, incident, rapport d'audit) ;
- ✓ La classification dans le processus et le domaine d'activité ;
- ✓ La description ;
- ✓ La classification dans l'univers des risques ;
- ✓ L'évaluation du risque inhérent ;
- ✓ Une description détaillée des contrôles et des mesures d'atténuation mis en place ;

- ✓ L'évaluation du risque résiduel ;
- ✓ La réponse risque ;
- ✓ Le(s) plan(s) d'action le cas échéant.

Les membres du Comité de Direction et les responsables respectifs des domaines d'activité se chargent de la maintenance et de la mise à jour périodique de la cartographie des risques dans leur domaine d'activité. Le département risques vérifie que la mise à jour périodique est effectuée et que la gestion des risques est alignée avec la stratégie approuvée de gestion des risques d'entreprise.

L'exercice devra être poursuivi en 2021.

A la demande du Président du Comité de direction ou de tout membre du Comité de direction, le Risk-Manager peut mener des analyses spécifiques sur l'exposition à certains risques en s'intéressant surtout aux risques de pertes inattendues et aux risques non pris en compte par ailleurs. Au terme de ces missions du Risk-Manager, un rapport est remis au Comité de direction.

Suite aux incidents, aux risques détectés lors des missions d'identification et d'évaluation des risques, le Risk-Manager formule des recommandations aux membres du Comité de direction.

Le rapport semestriel du Risk-Manager au Comité de direction reprend le suivi des recommandations en cours.

Le Risk-Manager accorde une attention particulière aux risques d'incidents graves qui peuvent empêcher la Banque d'exécuter entièrement ou partiellement ses obligations.

Pour répondre à ce type de risque, la Banque a défini une politique de continuité d'activité.

Dans ce cadre, le Risk-Manager est en charge de l'élaboration du « Business Continuity Plan » (BCP) dont fait partie le « Disaster Recovery Plan » (DRP) géré par le Département Informatique.

Le Risk-Manager transmet au Comité de direction un rapport semestriel qui reprend le rapport d'activité, la liste des principaux incidents de risques opérationnels recensés durant le trimestre, ainsi que la liste des recommandations en attente.

Ce rapport est examiné en sa présence lors des réunions semestrielles du Comité de direction élargi aux fonctions transversales.

Ce rapport est également transmis pour examen au Comité d'audit et le cas échéant pour les aspects relevant de sa compétence au Comité des risques.

Les procès-verbaux du Comité d'audit sont adressés au Risk-Manager pour les points qui relèvent de son activité.

Le Risk-Manager peut, s'il le juge nécessaire et d'initiative, informer directement le Président du Conseil d'administration et peut avoir un accès à toutes les informations qu'il juge nécessaire pour l'accomplissement de sa mission.

Fonction à contenu stratégique, le Risk Manager élabore le document I-CAAP/I-LAAP, participe à la réflexion sur l'évolution des technologies du métier bancaire en étroite relation avec le Président du Comité de direction, à la réflexion sur la gestion du risque de taux d'intérêt ainsi que sur des sujets très divers qui vont du « knowledge management » à l'« e-organisation », en passant par l'archivage des dossiers « tiers ».

3.6. Fonction de conformité (compliance) : le département Compliance

Cette fonction est la troisième des trois fonctions de contrôle indépendantes.

Cette fonction de conformité (compliance), via son Compliance Officer, dispose d'une autorité et d'un statut adéquats lui permettant notamment un accès direct au Conseil d'administration, sans rendre compte au Comité de direction, le cas échéant via le Comité d'audit dont question au point 3.2.3 ci-dessus. Cette fonction de conformité peut ainsi faire part au Conseil d'administration de ses préoccupations et l'avertir, le cas échéant en cas d'évolution des risques affectant ou susceptibles d'affecter la Banque, notamment de porter atteinte à sa réputation.

Cette fonction de compliance veille à assurer le respect, par la Banque, les membres de son Conseil d'administration et de son Comité de direction, ses salariés, ses mandataires et agents liés, des règles légales et réglementaires d'intégrité et de conduite qui s'appliquent à l'activité bancaire.

3.6.1. Valeurs d'entreprise de la Banque

Le Conseil d'administration et le Comité de direction de la Banque placent l'intégrité et la déontologie au centre des valeurs sur lesquelles s'appuie le métier de banquier.

Le but du management intègre consiste à définir l'intégrité, à la vivre positivement et à la répandre aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Banque.

En effet, l'on ne peut véritablement parler d'une entreprise intègre que dès l'instant où les normes et valeurs propres auxquelles elle est fidèle prennent en compte non seulement les dispositions légales et réglementaires objectives, mais également les normes généralement acceptées par la société comme le fondement même de son fonctionnement et de son développement.

Si assurer l'intégrité dans la vie de la Banque relève en premier lieu de la responsabilité de ses dirigeants, elle est aussi déterminée par celle de l'ensemble de son personnel.

Aussi, le Comité de direction attache une importance à ce que chacun cultive et applique des qualités telles que la loyauté, l'honnêteté, la sincérité, mais aussi la probité, la fiabilité, la transparence et la clarté sur ses propres normes et valeurs.

Au premier rang de celles-ci figure le management fondé sur la valeur de l'exemple.

L'exemple donné par les responsables de la Banque constitue, avec la compétence, l'un des fondements de l'autorité dans une entreprise où l'autorité ne se décrète pas mais se mérite.

Cette valeur est d'autant plus féconde que la taille de l'entreprise est petite, grâce aux rapports humains très étroits qu'elle permet de nouer.

C'est le sens de l'action du Comité de direction de la Banque depuis de nombreuses années.

Depuis 1994 notamment, l'évaluation de la performance de chaque membre du personnel se fonde sur un certain nombre de critères parmi lesquels figure le comportement éthique et intègre de la personne évaluée.

En synthèse, par la mise en œuvre d'une politique d'intégrité, le Comité de direction vise non seulement à répondre aux exigences actuelles du contrôle prudentiel, mais à renforcer la motivation interne au sein de la Banque et dès lors sa compétitivité, et, enfin, à assurer la responsabilité morale de son comportement sociétal.

La politique d'intégrité (annexe 8) de la Banque a été revue en 2020.

3.6.2. Le département Compliance et le Compliance Officer

Conformément aux dispositions de la circulaire BNB_2012_14 du 4 décembre 2012 concernant la fonction « Compliance », la Banque a créé au sein de son organisation un Département « Compliance ». L'ensemble des documents relatifs à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme est désormais disponible dans la rubrique dédiée du site internet de la BNB et fait l'objet d'un examen attentif de la part de la fonction compliance tout en respectant le principe de proportionnalité.

Ce département se compose de 4,4 équivalents temps plein et est sous la responsabilité du membre du Comité de direction en charge des fonctions transversales par ailleurs « Compliance Officer ». Le Compliance Officer, ancien réviseur agréé CBFA, a reçu récemment l'agrément FSMA pour exercer les fonctions de *Compliance Officer* tant pour CPH Banque que pour CPH Life.

Un Comité AMLCO composé du Compliance Officer (Membre du Comité de direction), du responsable du département compliance, d'un cadre appartenant au département Compliance en charge plus spécialement du monitoring, d'un attaché de direction et du

Control Officer (également certifié Compliance Officer) se réunit en moyenne 2 fois par mois ou au cas par cas pour gérer des dossiers urgents.

Le Département *Compliance* s'est affirmé davantage dans le traitement des activités « identification de tiers » et « comptes dormants », le traitement des réquisitoires judiciaires et enquêtes fiscales ainsi que le monitoring quotidien des opérations au sens large. De par ses relations privilégiées avec les services de *compliance* des autres banques, le Département est aussi intervenu activement dans l'examen de différentes fraudes et tentatives de fraude sur comptes de clients, en collaboration avec le Control Officer et le Risk Manager.

Une charte qui définit le statut de cette fonction a été approuvée la même année par le Conseil d'administration et a fait l'objet d'une revue intégrale en 2020 (annexe 9).

Le département Compliance a notamment pour missions essentielles de :

- sensibiliser les cadres et les membres du personnel au respect de l'intégrité ;
- traiter les plaintes avec l'appui du secrétariat de direction en toute objectivité et indépendance ;
- veiller à la formation en matière de compliance ;
- assister le Comité de direction dans l'évaluation des risques encourus par la Banque en matière d'intégrité ;
- assister le Comité de direction dans la mise en place au sein des départements et agences de descriptions de fonctions dans le domaine de l'intégrité ;
- initier et coordonner toutes les mesures en matière de compliance lors de la rédaction, l'évaluation et l'amélioration des procédures et instructions adoptées au sein de la Banque ;
- examiner et suivre les incidents et violations des règles d'intégrité ;
- s'assurer de la qualité de la base tiers et vérifier la conformité des documents lors des entrées en relation ;
- s'assurer en collaboration avec l'audit interne du respect des règles MIFID ;
- s'assurer du respect des directives réglementaires et internes au niveau des fonctions extérieures des administrateurs (rôle réservé au Compliance Officer) ;
- s'assurer de la qualité de la base tiers clients et vérifier la conformité des documents lors des entrées en relation ;
- effectuer le monitoring des comptes de la clientèle dans le cadre de la « Risk Based Approach (RBA) » ;

- s'assurer du respect de la politique de gestion des conflits d'intérêt ;
- de manière générale, prodiguer tout conseil en matière d'intégrité.

Le département Compliance a élaboré un code de conduite général et coordonné la rédaction des codes de conduites particuliers applicables dans les différents départements de la Banque et de ses agences.

De manière à lui permettre d'exercer le contrôle du respect des mesures prises dans le domaine de l'intégrité, le Compliance Officer présente annuellement un rapport d'activité AMLCO et un rapport d'activité compliance pour approbation au Comité de direction élargi aux fonctions transversales.

Une fois approuvé par le Comité de Direction, ces rapports sont présentés par le Compliance Officer au Comité d'Audit, ce dernier faisant lui-même compte-rendu au Conseil d'administration plénier.

Vu sa participation continue au Comité de direction, le Compliance Officer peut alerter ce dernier et discuter avec lui de toute problématique compliance et des mesures éventuelles à prendre.

Le Compliance Officer peut également saisir à tout moment le Président du Comité de direction et lui présenter des dossiers présentant un caractère sensible et urgent pour approbation de l'action envisagée par le département compliance.

Enfin, le Compliance Officer peut, s'il le juge nécessaire et d'initiative, informer directement le Président du Conseil d'administration et peut avoir un accès à toutes les informations qu'il juge nécessaire pour l'accomplissement de sa mission.

3.6.3. Codes et règlements internes

Le département compliance a élaboré une procédure générale permanente du « Code de Conduite relatif à l'entrée en relation avec la Clientèle » ainsi qu'un « Code Général de Bonne Pratique Bancaire ».

Ce dernier contient dix principes comportementaux portant sur les sujets suivants :

- Loyauté à l'égard des objectifs de la Banque ;
- Intégrité dans l'exercice de la fonction au sein de la Banque ;
- Utilisation des services de la Banque à des fins criminelles ;
- Protection de la réputation de la Banque ;
- Absence de complaisance ;

- Informations communiquées et services rendus à la clientèle de la Banque ;
- Devoir de discrétion professionnelle ;
- Professionnalisme et savoir-faire ;
- Prévention des conflits d'intérêt ;
- Utilisation des outils de bureautique et des moyens de communication de la Banque.

Elle a également initié et coordonné l'adoption de codes de conduite particuliers propres aux différents services et départements de la Banque ainsi que de ses agences.

3.6.4. Politique en matière de conflits d'intérêt et de cadeaux d'affaires

Le Comité de Direction attache une très grande importance à l'éthique des affaires ainsi qu'au comportement intègre de chaque employé.

Tout membre du personnel de la Banque veille à ce que, dans l'exercice de ses activités accessoires, qu'elles soient culturelles, sportives ou professionnelles, celles-ci :

- ne portent pas préjudice à la disponibilité que la Direction de la Banque est en droit d'attendre de lui ;
- ne créent pas de conflits d'intérêts entre la Banque et soit lui-même, soit les sociétés, établissements, entreprises ou associations dont il s'occupe ;
- ne portent pas atteinte à sa réputation ou à celle de la Banque par un comportement incompatible avec la moralité, le devoir de réserve et la déontologie dont doit faire preuve le personnel de tout établissement financier ou en raison du milieu dans lequel s'exerce cette activité ou des personnes que cette activité conduit à fréquenter.

Il est également interdit aux membres du personnel d'accepter des cadeaux dont la valeur dépasse la logique d'une relation d'affaires mais qui s'apparente plus à une séduction en vue d'obtenir certains faveurs.

Afin de déterminer où s'arrête la notion de cadeau d'affaires, la règle de réciprocité prévaut.

Une politique en matière de gestion des conflits d'intérêt qui pourraient survenir entre la Banque (y compris ses administrateurs, dirigeants effectifs, employés, mandataires) et ses Clients a été mise en place et est disponible sur le site vitrine du CPH ainsi qu'en annexe 10.

3.6.5. Traitement des plaintes des clients

Le secteur financier porte une attention toute particulière à la satisfaction de sa clientèle.

Dans ce contexte et afin de mieux garantir et protéger les droits des consommateurs, le législateur a adopté la loi du 4 avril 2014 portant insertion du Livre XVI « *Règlement extrajudiciaire des litiges de consommation* » dans le Code de droit économique.

Le législateur a souhaité ainsi instaurer un règlement des litiges de consommation plus efficace et plus rapide relatif à l'exécution d'un contrat de vente ou de service ou à l'utilisation d'un produit, dans le cadre d'opérations bancaires et financières privées.

La Banque a donc élaboré une procédure qui a, par conséquent, pour objectif principal de préciser les règles qu'elle se doit de respecter en matière de traitement des plaintes de clients; règles portées à la connaissance de la clientèle au moyen du site web et du Règlement Général des Opérations (article 26).

Règles de conduite pour le traitement des plaintes

Toute plainte éventuelle d'un client à l'égard des produits et services proposés par la Banque CPH peut être adressée au secrétariat de Direction.

Les points repris ci-après fixent la procédure à suivre pour introduire une plainte, ainsi que le mécanisme de traitement de celle-ci.

1° Compétence

Toute plainte qu'un client souhaiterait émettre à propos des services ou produits proposés par la Banque CPH dans le cadre de son activité bancaire ou d'intermédiaire d'assurances doit être adressée au secrétariat de Direction.

Le traitement de la plainte est ensuite assuré en toute indépendance et objectivité par le Compliance Officer avec l'appui éventuel du Département Compliance ou du département concerné.

Le secrétariat de Direction est sis à 7500 Tournai, Rue Perdue n° 7 (Tél. : 069/88.14.89 – Fax. : 069/88.14.95 – email : dge@cph.be.)

Ce secrétariat n'est pas un centre de médiation de dettes et n'est pas non plus compétent pour intervenir dans le cadre de demandes de délais de remboursement de dettes qui sont de la compétence exclusive des services en charge du dossier.

2° Introduction d'une plainte

Toute plainte doit être formulée le plus rapidement possible au moyen d'un écrit (courrier postal, courrier électronique, fax) signé, daté et mentionnant clairement les nom, prénom et adresse du plaignant. Les plaintes anonymes ne seront pas traitées.

Les plaintes doivent indiquer le(s) service(s) ou produit(s) concerné(s) et mentionner de manière aussi claire que possible les griefs du plaignant. Les pièces justificatives éventuelles devront également être jointes en copie.

Les plaintes peuvent être introduites soit personnellement, soit par l'intermédiaire d'un tiers clairement identifié et justifiant d'un mandat pour introduire la plainte. La Banque se réserve le droit de ne donner aucune suite à l'intervention d'un tiers dont le mandat paraît douteux.

3° Traitement de la plainte

Le secrétariat de Direction accuse réception de la plainte dans un délai de maximum 5 jours ouvrables à dater de la réception de la plainte à moins qu'une réponse sur le fond ne puisse être donnée dans ce même délai.

Le Compliance Officer s'efforce quant à lui de répondre dans les 15 jours suivant la réception de la plainte et ce, pour autant que la plainte soit complète (documents nécessaires pour l'analyse circonstanciée de la plainte) et précise (par exemple type d'opération, siège ou agence concerné par la plainte, date, ...). Si une réponse dans les 15 jours est impossible, le secrétariat de Direction en informe le client en lui indiquant le délai dans lequel une réponse peut être attendue.

A l'issue de son analyse, le Compliance Officer communique sa position au plaignant et réserve une copie de la correspondance à l'agence où le client est inscrit.

4° Ombudsman en conflits financiers et ombudsman des assurances

Le client, personne physique agissant à des fins non professionnelles, qui estime n'avoir pas obtenu satisfaction quant au règlement de sa plainte peut, en ce qui concerne les produits et services bancaires, faire appel à l'ombudsman en conflits financiers, à l'adresse suivante :

North Gate II, Avenue Roi Albert II 8 bte 2
1000 Bruxelles
Tél. : 02/545.77.70
Fax : 02/545.77.79
Site internet : www.ombudsfin.be
E-mail : Ombudsman@Ombudsfin.be

Les motifs d'irrecevabilité d'une plainte sont énumérés de façon exhaustive dans le code de droit économique comme suit :

- aucune plainte n'a été déposée au préalable auprès de l'entreprise concernée ;
- la demande est anonyme ou l'autre partie n'est pas identifiée ou aisément identifiable ;
- la demande est introduite après l'écoulement du délai d'un an à dater de la soumission du litige à l'entreprise concernée ;
- la demande est fantaisiste, vexatoire ou diffamatoire ;
- la demande ne relève pas des litiges de consommation pour lesquels Ombudsfin est compétente ;
- la demande vise au règlement d'un litige qui fait ou a déjà fait l'objet d'une action en justice ou d'un règlement extra judiciaire des litiges auprès d'une autre entité qualifiée ;
- le traitement du litige entraverait gravement le fonctionnement effectif d'Ombudsfin ;

Toute plainte du client en lien avec l'activité de la Banque agissant en sa qualité d'intermédiaire d'assurances doit être adressée au Service Ombudsman des Assurances à l'adresse suivante :

Square de Meeûs 35
1000 Bruxelles
Site internet : www.ombudsman.as
E-mail : info@ombudsman.as
Fax : +32 (2) 547 59 75

Règles de conduite à l'égard du consommateur

(i) *Transparence*

La Banque communique au client au moyen de son site internet :

- les coordonnées complètes (adresse courrier et/ou adresse électronique) du secrétariat de Direction auquel doivent être adressées les plaintes ;
- les informations relatives à la procédure mise en place par la banque en matière de traitement des plaintes (cf. ci-dessus) ;
- la possibilité pour le plaignant, s'il n'obtient pas satisfaction, de s'adresser à l'Ombudsman en conflits financiers

(ii) *Délai de réponse*

La Banque doit s'efforcer de répondre aux plaintes de client dans les plus brefs délais à savoir :

- le secrétariat de Direction envoie dans les 5 jours ouvrables à dater de la réception de la plainte un accusé de réception à moins qu'une réponse sur le fond ne soit donnée dans ce même délai ;
- le Compliance Officer s'efforce (à moins qu'une réponse sur le fond puisse être apportée plus tôt) de répondre dans les 15 jours suivant la réception de la plainte et ce, pour autant que la plainte soit complète (documents nécessaires pour l'analyse circonstanciée de la plainte) et précise (par exemple type d'opération, siège ou agence concerné par la plainte, date,...).
Si une réponse dans les 15 jours est impossible, le secrétariat de Direction en informe le client en lui indiquant le délai dans lequel une réponse peut être attendue.

Règles de conduite à l'égard de la Banque

(i) Gestion administrative des plaintes

Le secrétariat de Direction chargé de réceptionner les plaintes tient un registre ad hoc lequel reprend notamment :

- la date d'introduction de la plainte ;
- l'agence ou le service visé par la plainte ;
- le but de la plainte ;
- le service chargé de traiter la plainte ;
- la date de clôture de la plainte.

Toutes les plaintes ainsi que les correspondances y réservées sont classées au secrétariat de Direction.

(ii) Reporting interne

Un reporting annuel relatif au nombre de plaintes introduites par la clientèle ainsi que les traitements y réservés est adressé par le secrétariat de Direction au Comité de Direction ainsi qu'au Compliance Officer. Ce reporting est en outre joint au rapport annuel compliance présenté en Comité d'audit.

Ce reporting est envoyé chaque année dans le courant du mois de janvier.

(iii) Audit interne

Un audit interne régulier relatif au bon fonctionnement du traitement des plaintes est organisé.

3.6.6. Procédure d'alerte (« whistleblowing »)

Cette procédure fait partie des attentes prudentielles de la BNB et de la FSMA en matière de bonne gouvernance et est également reprise dans la loi bancaire.

Elle vise, en outre, le respect de l'article 69 ter de la loi du 02/08/2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers.

Cette procédure a été revue en 2019 suite au renforcement de la protection des lanceurs d'alertes et figure dans sa version intégrale en annexe 11.

3.7. Plan de redressement

La Banque établit et tient à jour, conformément au chapitre VII de la loi bancaire du 25 avril 2014, un plan de redressement prévoyant les mesures susceptibles d'être mises en œuvre par la Banque afin de rétablir sa situation financière à la suite d'une détérioration significative de celle-ci. Ce plan envisage différents scénarios de crise macro-économique ou financière grave, y compris des événements d'ampleur systémique, des crises spécifiques à la Banque et le cas échéant, des crises impliquant d'autres entités du groupe CPH.

Ce plan de redressement est examiné et approuvé par le Conseil d'administration de la Banque avant d'être soumis à l'autorité de contrôle. La Banque actualise au moins une fois par an le plan de redressement et en toute hypothèse après toute modification de sa structure juridique ou organisationnelle, de ses activités ou de sa situation financière susceptible d'avoir un impact significatif sur le plan ou qui impose de le modifier. L'autorité de contrôle peut exiger que la Banque actualise le plan de redressement plus fréquemment.

Ce plan a été communiqué pour la première fois à l'autorité de contrôle en août 2015 et amendé ensuite pour tenir compte de certaines recommandations de la BNB ou évolutions au niveau du « Risk Appetite Framework » de la Banque.

4. Structure organisationnelle

4.1. Attribution des compétences et responsabilités

Entre la gestion exécutive et non exécutive de la Banque, la délimitation des responsabilités est clairement définie : au Conseil d'administration incombe la responsabilité de la direction stratégique de la Banque et du contrôle de la bonne conduite des affaires par le Comité de direction. Celui-ci en revanche est investi de la direction de la Banque de manière exclusive et collégiale, sans interférence de la part des administrateurs non exécutifs, mais sous le contrôle du Conseil d'administration dans son ensemble et sous la supervision prudentielle de la Banque Nationale de Belgique.

La collégialité du Comité de direction ne fait pas obstacle à l'attribution de domaines de compétence spécifiques – mais non exclusifs – à ses membres. Cette répartition interne des tâches permet notamment de gérer de manière adéquate les conflits d'intérêts résultant des différents domaines d'activité de la Banque.

La répartition des responsabilités entre les membres du Comité de direction de la Banque est actuellement la suivante :

- Le Président :

Comptabilité et Reporting, Front Office Trésorerie, Logistique, Marketing, Ressources Humaines et Digital Banking.

- Les autres membres du Comité de direction :

- Back Office Crédit et Assurances, Juridique, Compliance et Comptes, Risk Management, Audit interne et Contentieux, Control Officer ;
- Front Office Crédits et réseau d'agences.
- Informatique (scindé en Exploitation et Production), Moyens de Paiement et Relations institutionnelles (département qui comprend également les activités Back Office Trésorerie et Valeurs Mobilières).

Les responsables du CPH sont plus que jamais convaincus de la valeur du modèle de Banque locale de proximité omni-channel coopérative à trois niveaux de hiérarchie, distribuant ses produits simples et performants à travers son réseau d'agences et s'appuyant sur ses propres applications informatiques bancaires. La stratégie « brick and click » qui a fait le succès de la maison CPH devra toutefois être « challengée » par rapport aux nouveaux défis et évolutions en cours notamment au niveau « internet-mobile banking » et digitalisation. Avec l'évolution de l'internet et des moyens de communication, le CPH ne pourra pas éviter une réflexion en profondeur sur les meilleurs moyens de communiquer avec un client qui viendra de moins en moins en agences mais qui cependant a besoin, à des moments clefs de sa vie, ou lors de problèmes, d'un contact privilégié et efficace.

Le scénario de base étant celui à la japonaise, le challenge pour les années à venir est donc de gérer la Banque avec une marge d'intérêts beaucoup moindre, d'ajuster les coûts de fonctionnement en conséquence et d'essayer de trouver d'autres sources de revenus.

La logique de distribution et de supervision des responsabilités opérationnelles au sein du Comité de direction se base sur une saine séparation de fonctions: activités front office avec split activité pour compte propre et activité crédits retail, réseau commercial, activités back-office/fonctions transversales et Information System au sens large y compris les moyens de paiement.

Chaque semestre se tient un full Comité de direction fonctions transversales où sont passés en revue collégalement tous les rapports de la période.

Dans le même état esprit, depuis mars 2012, un nouveau membre du Comité de direction est arrivé et il a repris la supervision du réseau d'agences et du Front office crédits, permettant une meilleure répartition de fonctions et laissant plus de disponibilité au Président pour mener des réflexions sur les grands défis stratégiques de la Banque et ses évolutions futures. L'activité Moyens de paiement et relations institutionnelles a été reprise

en 2018 par le membre du Comité de direction en charge de l'IT au vu de la composante technologie/IT de cette activité.

Le Control Officer assiste également la seconde ligne de défense (Risk Management et compliance) et le département Moyens de Paiement dans la gestion des risques liés à cette activité.

Sur base de cette formule, « ceteris paribus », l'objectif du Comité de nomination et de rémunération est de préparer l'avenir en intégrant de nouveaux membres non exécutifs et exécutifs.

Le Comité de direction établit par voie de procédures internes, publiées et régulièrement mises à jour, les compétences, obligations et responsabilités de toutes les entités et activités de la Banque ainsi que la description de fonctions des cadres qui en assument la direction.

Les règles fondamentales qui se trouvent à la base de l'organisation des départements et entités de la Banque sont les suivantes : respect des principes de la séparation des fonctions et de l'indépendance et application de la règle des 4 yeux dans toutes les décisions qui engagent la Banque. Les fonctions de Front et Back Office sont dans cet esprit sous la responsabilité de membres du Comité de direction distincts avec de surcroît un split au niveau Front Office entre l'activité pour compte propre et l'activité retail banking.

La séparation des fonctions et leur indépendance est de plus garantie par la présence de départements front et back office fonctionnellement et physiquement distincts, par la compétence réservée du Comité de direction collégalement pour certains types de crédit les plus importants et, enfin, par le rapport semestriel adressé aux divers Conseils restreints.

L'indépendance des fonctions transversales est garantie, malgré leur dépendance hiérarchique d'un membre du Comité de direction (dont les fonctions opérationnelles autres sont toutefois essentiellement du « back office »/juridique), par notamment l'existence d'un Comité de direction fonctions transversales trimestriel et par le fonctionnement du Comité d'audit. Les trois fonctions transversales peuvent, si elles le jugent nécessaire et d'initiative, informer directement le Président du Conseil d'administration. Elles peuvent avoir un accès à toutes les informations qu'elles jugent nécessaires pour l'accomplissement de leur mission.

Le Comité de direction veille également à ce que, de manière générale, mais davantage encore pour les services d'encadrement et les postes-clés sous l'angle prudentiel, les personnes désignées possèdent l'honorabilité, les connaissances et l'expérience nécessaires.

Les conflits d'intérêts potentiels sont évoqués et traités lors des séances hebdomadaires du Comité de direction. Une politique de gestion de ceux-ci figure sur le site Vitrine.

4.2. Sous-traitance

La Banque ne fait pas appel à la sous-traitance.

Des SLA ont été conclus pour l'activité de « remote brokerage » exercée en « white labelling » avec la société Leleux Associated Brokers et pour l'audit informatique avec PWC.

4.3. Gamme de produits et services

L'activité d'octroi de crédits est, avec la gestion de son propre portefeuille de valeurs mobilières et la collecte de dépôts, l'activité principale de la Banque.

La collecte des dépôts est essentiellement effectuée via le réseau d'agences. Les produits offerts sont de type traditionnel et libellés en EUR. La clientèle est quasi exclusivement belge.

Les objectifs définis au niveau de la collecte des dépôts et de l'octroi des crédits sont proposés annuellement par le Comité de direction et ratifiés par le Conseil d'administration.

Les dépôts d'épargne réglementés sont la principale source de fonds de la Banque. La Banque mène une politique active en la matière, offrant des conditions de taux avantageuses et se livrant à une publicité en rapport.

4.4. Périmètre géographique de l'activité

La Banque est active à travers un réseau d'agences propres principalement, dans les provinces du Hainaut, de Namur et du Brabant Wallon.

5. Communication institutionnelle

La Banque considère que la communication et la transparence, tant à l'égard de ses clients que de ses coopérateurs et de toutes les parties prenantes, sont fondamentales pour une bonne gouvernance et qu'elles contribuent à la qualité de sa gestion et de sa santé financière.

La Banque communique régulièrement avec ses clients et ses coopérateurs par la voie de messages sur extraits de compte ou par mailings, par son service d'Electronic Banking pour les clients qui font appel à ce service et par une revue périodique d'information.

Elle dispose également d'un site vitrine sur lequel figurent toutes les informations utiles la concernant.

Dans sa communication institutionnelle, la Banque respecte au premier chef ses obligations légales en la matière, telles qu'elles résultent du Code des Sociétés et des dispositions légales et prudentielles applicables aux établissements financiers en général.

Elle considère également comme pertinente, l'information suivante :

- les finalités et les valeurs d'entreprise de la Banque, ainsi que les lignes de force sa politique générale ;
- la structure de l'actionnariat ;

- la structure de gestion de la Banque et du groupe ;

- la structure organisationnelle de la Banque et du groupe.

La Banque veille à ce que les informations diffusées soient conformes aux régimes décrits dans le mémorandum de gouvernance.

6. Statut du mémorandum

Le Conseil d'administration, en concertation avec le Comité de direction, approuve le mémorandum de gouvernance.

Le mémorandum et ses modifications significatives sont communiqués à la BNB.

Le mémorandum est un document prudentiel qui fait partie intégrante du dossier de contrôle de la Banque auprès de la BNB et revêt à ce titre un caractère confidentiel.

Le mémorandum est adapté lorsqu'interviennent des modifications ayant une incidence significative sur la structure de gestion et l'organisation de la Banque ; il fait au moins une fois par an l'objet d'une évaluation par le Conseil d'administration.

- Etablissement : 27 novembre 2007
- Dernière adaptation : 11 mars 2021
- Dernière évaluation : 11 mars 2021



ANNEXES

Annexe 1 : organigramme du groupe CPH

Annexe 2 : organigramme de la Banque CPH

Annexe 3 : composition du Conseil d'administration et des Comités restreints

Annexe 4 : charte d'audit interne

Annexe 5 : politique de rémunération

Annexe 6 : charte de gestion des risques de l'entreprise, charte de gestion des risques opérationnels, rôle du Risk Management et relations entre Audit, Compliance et Risk.

Annexe 7 : politique en matière de gouvernance des produits (PARP)

Annexe 8 : politique d'intégrité

Annexe 9 : charte compliance

Annexe 10 : politique de gestion des conflits d'intérêt

Annexe 11 : procédure d'alerte (« Whistleblowing »)