



# Gouvernance de Febelfin

“Without change there is no innovation, creativity, or incentive for improvement. Those who initiate change will have a better opportunity to manage the change that is inevitable.”

– William Pollard

Chère lectrice,  
Cher lecteur,

Nous vous proposons de vous laisser guider par cette brochure afin de découvrir l'ADN de Febelfin :

- La mission et les valeurs
- Les missions de base
- Les objectifs stratégiques à long terme

Autant de questions sociétales auxquelles la Fédération doit trouver une réponse appropriée. Vous trouverez également dans

cette brochure de plus amples informations sur la composition et le rôle des différents organes d'administration.

Tous ces éléments constitutifs fourniront à notre Fédération de solides fondements qui lui permettront de tenir un rôle toujours plus ancré dans la société dans les années à venir. Et vous, plus que jamais, en faites partie !

Karel Baert  
CEO Febelfin



## Table des matières

### 3 A quoi sert Febelfin ?

- 3 Mission
- 3 Valeurs
- 4 Quatre missions de base
- 5 Objectifs stratégiques

### 6 Comment fonctionne Febelfin ?

- 7 Febelfin et ses membres
  - Associations constitutives
- 9 Organes de décision
  - Assemblée générale
  - Conseil d'Administration
  - Executive Committee
  - Committees
  - Groupes de travail

- 15 Gestion interne & Team

- 17 Annexes

# A quoi sert Febelfin ?



## Mission

Développer un secteur financier qui réponde aux besoins de la société



## Valeurs

- Responsable, collaboratif, ciblé
- Proactif
- Innovant
- Crédible

# 4 missions de base



## Prendre position

pour et par les membres.



## Représenter les intérêts

au niveau régional, national et européen, mais aussi en participant aux négociations sociales et en nouant le dialogue avec un large réseau de parties prenantes.



## Fournir des services

- informer
- interpréter et conseiller
- former via Febelfin Academy



## Communiquer

avec les membres et le grand public et participer à des débats professionnels, politiques, sociaux et éducatifs.



“The future belongs to those who prepare for it today.”

- Malcolm X.

# Objectifs stratégiques



## Besoins

Répondre aux besoins financiers quotidiens à toutes les étapes de la vie.



## Services

Mettre des services financiers innovants, sûrs et de qualité à la portée de tous les citoyens.



## Ouverture

Œuvrer pour un environnement réglementaire et commercial stable, durable et équitable.



## Financement

Apporter les bonnes réponses aux besoins de financement des particuliers, des entreprises, des pouvoirs publics et de leurs projets.



## Dialogue

Être à l'écoute des besoins de la société et nouer le dialogue avec un large réseau de partenaires et parties prenantes qui souhaitent tendre ensemble vers un secteur financier durable.

Les objectifs stratégiques ont été traduits en 4 priorités, qui peuvent, à vrai dire, encore être élargies :

1. Financement de l'économie
2. Solidité du secteur bancaire et lutte contre le blanchiment
3. Banque digitale
4. Banque durable

# Comment fonctionne Febelfin ?

Avec plus de 245 membres réunis sous son égide, Febelfin représente la majorité du secteur financier en Belgique.



**+245**  
institutions financières  
en Belgique

Les banques, mais aussi les prêteurs, les gestionnaires d'actifs, les fonds, les sociétés de bourse et les sociétés de leasing relèvent des compétences de Febelfin.

5 associations constitutives

9 membres adhérents ayant un statut particulier

# Associations constitutives

Les organisations et fédérations concernées peuvent rejoindre Febelfin en tant que membre ou membre ayant un statut particulier.

Les associations constitutives sont :

- membre à part entière de l'Assemblée générale, avec maintien des droits de vote
- membre du Conseil d'Administration, avec maintien des sièges, de l'autonomie et de la gouvernance



## ABB

### Rôle

- Assemblée générale
- Conseil d'Administration

### Représentant

Michael Anseeuw (BNP Paribas Fortis)

L'Association belge des Banques et des Sociétés de Bourse (ABB), issue de la fusion, le 1er janvier 2005, de l'Association belge des Banques et de l'Association belge des Membres de la Bourse, représente les banques et les sociétés de bourse établies en Belgique.

L'ABB représente 85 banques.



## BEAMA

### Rôle

- Assemblée générale
- Executive Committee
- Secrétariat

### Représentant

Koen Van De Maele (Candriam - Belgian branch)

L'Association belge des Asset Managers (BEAMA) est née de la fusion, le 25 mars 2004, de deux associations : l'Association belge des organismes de placement collectif et l'Association belge des gestionnaires de fortune et des conseillers en placement.

BEAMA représente 107 membres.

## Associations constitutives



### UPC

#### Rôle

- Assemblée générale
- Executive Committee du Conseil d'Administration
- Bureau
- Secrétariat

#### Représentant

Bart Vervenne (Alpha Credit)

L'UPC est l'association professionnelle du secteur du crédit aux particuliers, c'est-à-dire du crédit à la consommation et du crédit hypothécaire.

L'association compte parmi ses membres des institutions diverses telles que :

- des banques
- des compagnies d'assurance
- des institutions financières (dont certaines proposent également du leasing)
- des entreprises hypothécaires
- des assureurs crédit
- des entreprises de distribution ou des filiales d'entreprises de distribution agréées en tant que pourvoyeurs de crédit à la consommation
- des entreprises qui émettent des cartes de crédit

L'UPC représente 56 membres.



### ABL

#### Rôle

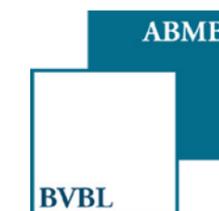
- Assemblée générale
- Executive Committee
- Secrétariat

#### Représentant

Filip Indigne (ING Lease Belgium)

L'Association belge de Leasing (ABL) représente des entreprises actives dans le domaine du leasing.

L'ABL représente 30 membres.



### ABMB

#### Rôle

- Assemblée générale
- Conseil d'Administration
- Secrétariat

#### Représentant

Nicolas van de Put (van de Put)

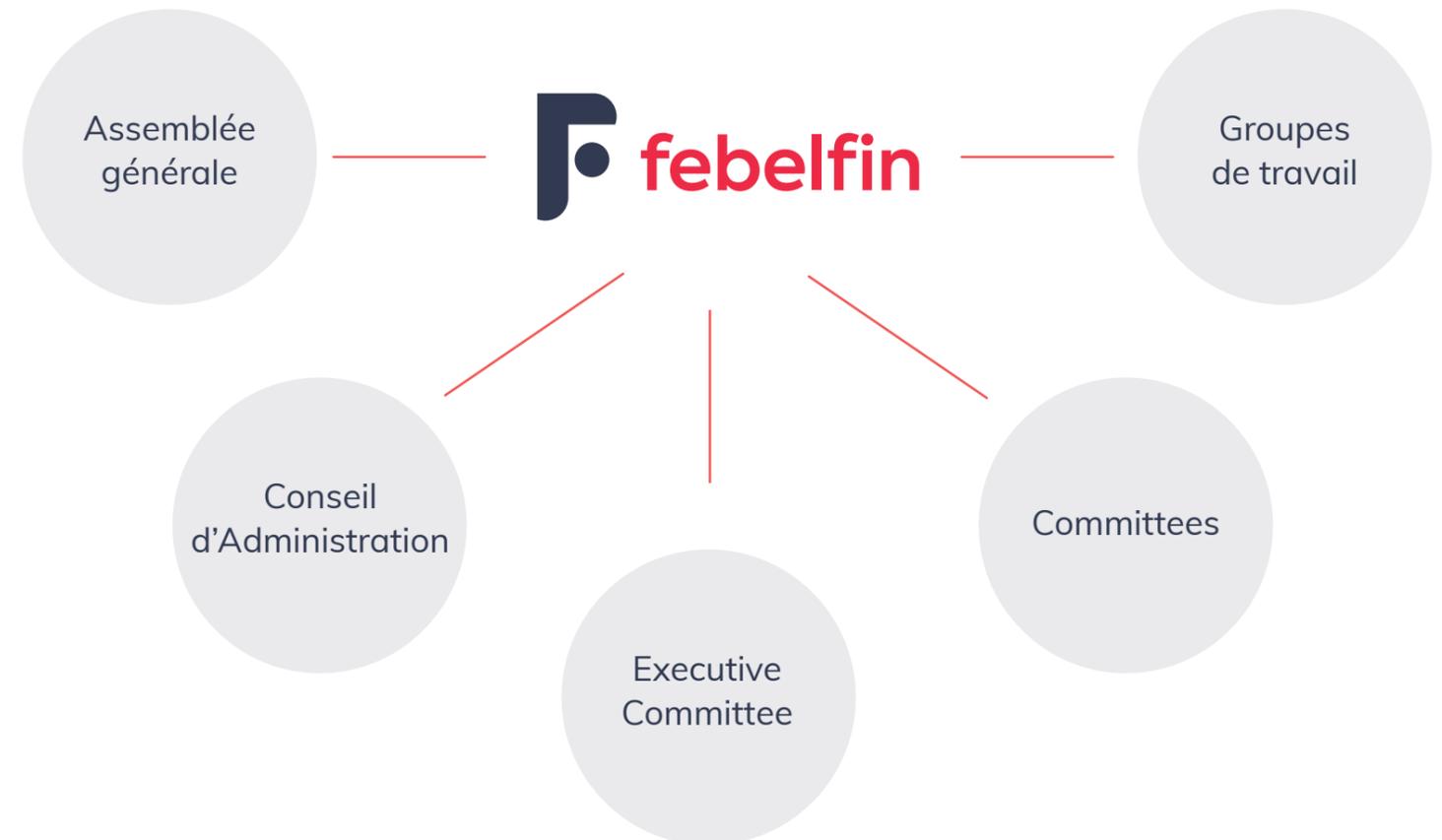
L'Association belge des membres de la bourse (ABMB) est l'association professionnelle qui représente principalement les sociétés de bourse basées en Belgique.

L'ABMB représente 19 membres.

# Organes de décision Febelfin

“Great things in business are never done by one person. They’re done by a team of people.”

– Steve Jobs



Outre ces organes, chaque communauté (grandes banques, non grandes banques, activités de niche, fournisseurs d'infrastructures financières/marchés financiers) peut, si nécessaire, convoquer une réunion au sein de Febelfin avec le soutien du personnel de Febelfin.

# Organes de décision Febelfin

“Teamwork divides the task and multiplies the success.”

## Assemblée générale

### Rôle

- modifie les statuts
- approuve les comptes annuels et le budget
- désigne et révoque les administrateurs

### Fréquence :

Au moins 1x par an

Composition : les membres effectifs (associations constitutives) et les membres adhérents (membres des associations constitutives)

## Conseil d'Administration

### Rôle

- joue un rôle général, d'orientation
- assure la supervision de l'Executive Committee
- peut suspendre et modifier une décision de l'Executive Committee

### Fréquence :

1 x par trimestre et à la demande d'au moins 1/3 des membres du Conseil d'Administration.

Composition : assemblée représentative de l'ensemble de la communauté des membres.

Au total, 18 membres (y compris administrateur ABB supplémentaire en cas de vote du Président en cas de parité) + CEO membres.

## Executive Committee

### Rôle

- exécute les décisions du Conseil d'Administration
- garantit le bon fonctionnement de Febelfin
- exécute toutes les tâches déléguées par le Conseil d'Administration
- informe le Conseil d'Administration des décisions prises

### Fréquence :

6 x par an et plus, si nécessaire

Composition : assemblée représentative de l'ensemble de la communauté des membres.

Au total 10 membres + participation des associations constitutives (UPC, BEAMA, ABL & ABMB) aux délibérations lors du traitement de dossiers ayant un impact majeur.

# Organes de décision Febelfin

## Remarques particulières concernant le Conseil d'Administration et l'Executive Committee

### Mandats

- Membre Conseil d'Administration ou Executive Committee: 4 ans, et prolongeable de manière illimitée
- Président & Vice-président : 3 ans et prolongeable une seule fois.

### Décisions

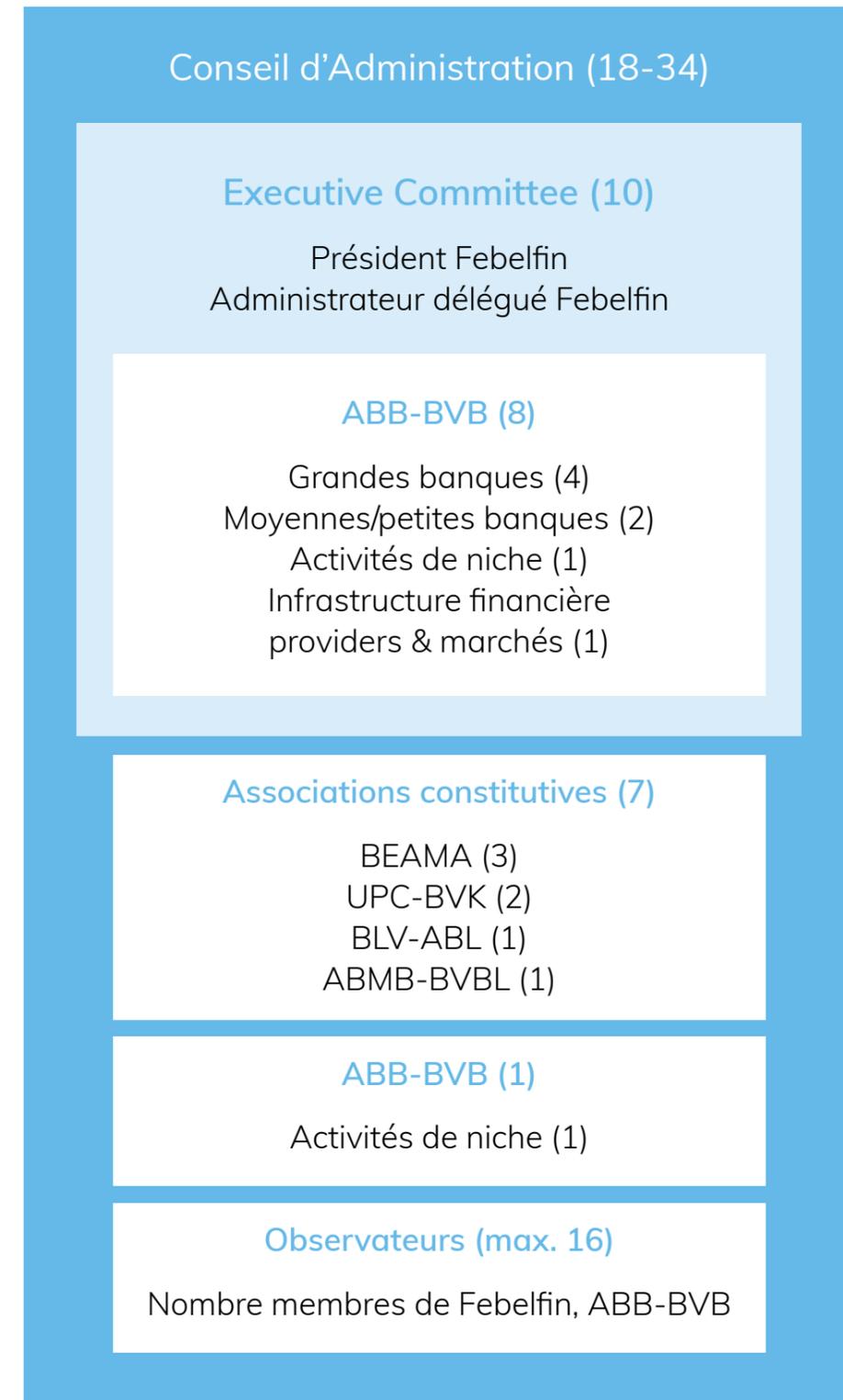
- par consensus
- si nécessaire, par vote
- à la majorité simple
- en cas de parité des votes : la voix du Président est prépondérante
- le Président a la possibilité d'initier la procédure de la sonnette d'alarme
- tous les dossiers ayant un impact réputationnel, financier ou stratégique : soumettre pour décision à l'Executive Committee, si nécessaire au Conseil d'Administration

### Président (CEO groupe)

- peut être nommé au sein des grandes banques ou des non grandes banques
- peut également provenir de l'extérieur du secteur

### Vice-président

- 1 Vice-président est désigné
- qui provient d'une autre communauté bancaire que le Président



# Conseil d'Administration

## Febelfin



**Michael Anseeuw**  
(BNP Paribas Fortis)  
Président



**Karel Baert** (Febelfin/ABB)  
Administrateur délégué

## Représentants grandes banques



**Michael Anseeuw**  
(BNP Paribas Fortis)  
Administrateur pour l'ABB



**Marc Raisière** (Belfius Banque)  
Administrateur pour l'ABB



**Johan Thijs** (KBC Group)  
Administrateur pour l'ABB



**Peter Adams** (ING Belgique)  
Administrateur pour l'ABB

## Représentants des non-grandes banques



**Peter Devlies** (Argenta bank)  
Administrateur pour l'ABB  
Vice-Président



**Dirk Wouters** (Bank van Breda)  
Administrateur pour l'ABB

## Représentants activités de niche



**Hugo Lasat**  
(Degroof Petercam)  
Administrateur pour l'ABB



**Nicolas van de Put**  
(VAN DE PUT & CO Banquiers Privés / Privaatbankiers)  
Administrateur pour l'ABB

## Représentant des prestataires d'infrastructures financières / marchés financiers



**Valerie Urbain** (Euroclear)  
Administrateur pour l'ABB

## Représentants de BEAMA



**Koen Van de Maele**  
(Candriam Belgium)  
Administrateur pour BEAMA



**Gregory Swolfs**  
(Capfi Delen Asset Management)  
Administrateur pour BEAMA



**Caroline Tubeuf** (Degroof Petercam Asset Management)  
Administrateur pour BEAMA

## Représentants de l'UPC



**Bart Vervenne** (Alpha Credit)  
Administrateur pour l'UPC



**Guy Schellinck** (Beobank)  
Administrateur pour l'UPC

## Représentant de l'ABL



**Filip Indigne** (ING Lease)  
Administrateur pour l'ABL

## Représentant de l'ABMB



**Frédéric Dorsimont**  
(Leleux & Ass. Brokers)  
Administrateur pour l'ABMB



Executive Committee

## Committees

### Rôle

L'organe d'information et de concertation pour les membres par excellence

### Fonctionnement

- Réalisation des objectifs stratégiques, sous la supervision du Executive Committee
- Traitement de tous les dossiers relevant de la compétence propre

### Composition

- 4 représentants des grandes banques
- 2 représentants des moyennes/petites banques
- 1 représentant des activités de niche
- 1 représentant des fournisseurs d'infrastructures financières/marchés financiers

*Exception : si cela est justifié, des représentants supplémentaires sont autorisés*

Chaque membre de Febelfin peut suivre les activités d'un Committee grâce au statut de lecteur. Un lecteur reçoit tous les documents.

## Groupes de travail

### Rôle

Il est déterminé pour tous les groupes de travail, les objectifs stratégiques et les dossiers qu'ils auront à traiter

### Fonctionnement

- Les participants doivent être mandatés de manière suffisante par leur institution pour pouvoir décider de l'ordre du jour et contribuer activement aux travaux
- La responsabilité finale du bon fonctionnement de ce système incombe au Committee compétent

### Composition

Assemblée représentative des communautés de membres impliquées dans le sujet ou le domaine

Chaque membre de Febelfin a la possibilité de participer, à tout le moins via le statut de visiteur.

Un visiteur reçoit tous les documents et peut participer aux groupes de travail.

Quel rôle un membre de Febelfin peut-il assumer au sein d'un groupe de travail ou d'un comité ?

	Membre Febelfin	Invité/e à des meetings	Droit de vote	Traiter des documents *	Lire des documents
Président, Vice-président, membre, alternate	<input checked="" type="checkbox"/>				
Visiteur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	X	<input checked="" type="checkbox"/>
Participant externe	X	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Contributeur	<input checked="" type="checkbox"/>	X	n.c.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lecteur/Lectrice	<input checked="" type="checkbox"/>	X	n.c.	X	<input checked="" type="checkbox"/>

\*Traitement de documents : uniquement dans des bibliothèques spécifiques.  
Tous les rôles seront informés des nouveaux documents par l'intermédiaire du Daily Digest e-mail.

# Internal governance



**Karel Baert**  
Chief Executive Officer



**Wien De Geyter**  
Secretary General



**Geert Gielens**  
Director Economic & Strategic Affairs



**Gert Heynderickx**  
Director Financial Markets & Infrastructure,  
Managing Director ABMB/BVBL



**Gregory Machenil**  
Director Legal Affairs & Compliance



**Isabelle Marchand**  
Director European Affairs, Director Marketing  
& Communication, Dutch Spokesperson



**Anne-Mie Ooghe**  
Director Corporate Banking,  
Secretary General BLA



**Ivo Van Bulck**  
Director Retail Banking,  
Secretary General UPC BVK



**Marc Van de Gucht**  
Director Asset Management & Private Banking,  
Director General BEAMA



**Tom Van den Berghe**  
Director Sustainable Finance



## Team

Voyez [ici](#) la liste de tous les collaborateurs et de toutes les collaboratrices de Febelfin

Annexes

# Aperçu organes d'administration Febelfin

## Executive Committee

**Mission :** orientation stratégique et prise de décision

**Scope :** général

**Durée :** illimitée

**Créé par :** statutaire

**Composition & représentativité :** assemblée représentative de l'ensemble de la communauté des membres

**Profil des membres :** décideurs high level

**Nombre de membres :** statutaire

**Fréquence :** statutaire

**Régularité :** fixe

**Suivi :** Secrétaire générale Febelfin

**Organisation :** sur Febelfin-Net

## Committee

**Mission :** Organe d'information et de concertation stratégique. Possibilité de prise de décision sur la base d'un consensus.

**Scope :** Line of Activity (ou sous-activité)

**Durée :** illimitée

**Créé par :** organe d'administration

**Rapporte à :** organe d'administration

**Composition & représentativité :**

*Règle générale :*

- 4 représentants des grandes banques
- 2 représentants des moyennes /petites banques
- 1 représentant des activités de niche
- 1 représentant des fournisseurs d'infrastructures financières/marchés financiers

*Exceptions :*

- si cela est justifié, des représentants supplémentaires sont autorisés

**Approbation :**

- la composition et toutes les modifications doivent être approuvées par le Président du Committee concerné et l'Administration de Febelfin

**Profil des membres :** management stratégique généralistes du domaine

**Nombre de membres :**

Max. 8 membres effectifs

- Grandes banques : 4
- Non grandes banques : 2
- Banques de niche : 1
- Infrastructure financière : 1

Max. 8 alternates

**Fréquence :** au moins 1x/an

**Régularité :** ad hoc - calendrier si possible

**Suivi :** responsable Line of Activity

**Organisation :** sur Febelfin-Net

# Aperçu organes d'administration

## Groupe de travail

**Mission :** concertation technique

**Scope :** série de sujets ou sujet spécifique  
(selon les circonstances)

**Durée :** illimitée ou limitée (selon les circonstances)

**Créé par :** Committee

**Rapporte à :** Committee

**Composition & représentativité :**

Règle générale :

- la composition : le représentant de la communauté des membres qui est concernée par la question ou le domaine

Approbation :

- le Committee et l'Administrateur de Febelfin sont responsables du bon fonctionnement du groupe de travail et peuvent en limiter la taille.

**Profil des membres :** généralistes du domaine/  
experts thématiques (selon les circonstances)

**Nombre de membres :** assemblée représentative

**Fréquence :** au moins 1x/an

**Régularité :** ad hoc

**Suivi :** Febelfin Manager

**Organisation :** sur Febelfin-Net



# Charte

## 1. Attitude professionnelle

Les membres de Febelfin et leurs représentants au sein des organes de Febelfin agissent de bonne foi, de manière honnête, scrupuleuse et professionnelle et conformément au droit de la concurrence dans l'exercice de leurs tâches au sein de Febelfin.

## 2. Collégialité

Les membres de Febelfin et leurs représentants au sein des organes de Febelfin agissent de manière loyale et collégiale vis-à-vis de l'association et de ses membres et font preuve de respect pour les positions d'autres membres.

## 3. Attention portée aux intérêts du secteur et au long terme

Les membres du Conseil d'Administration et de l'Executive Committee remplissent leur mandat dans l'intérêt et en faveur de Febelfin et de la communauté des membres de Febelfin dans son ensemble. Ceci implique qu'ils tiennent compte des conséquences éventuelles de décisions à long terme et des intérêts d'institutions autres que celle qu'ils représentent. Ils n'exercent pas leur mandat d'une manière incompatible avec l'objectif et les statuts de l'association.

## 4. Préparation et disponibilité

Les membres de Febelfin et leurs représentants au sein des organes de Febelfin veillent à participer aux réunions chez Febelfin en étant bien préparés et à libérer le temps nécessaire pour assumer et mener à bien leurs tâches.

## 5. Expertise et compétence

Les membres de Febelfin et leurs représentants au sein des organes de Febelfin veillent à disposer de l'expertise et de la compétence nécessaires pour délibérer, au nom et pour le compte de cette institution, et décider des matières inscrites à l'ordre du jour de l'organe pertinent.

## 6. Participation au débat sectoriel

Au sein des organes de Febelfin, tous les membres disposent d'un droit identique de participer aux délibérations, de faire connaître et de défendre leur position, conformément aux dispositions des statuts et au règlement.

## 7. Prises de position publiques concernant les matières sectorielles

Les membres de Febelfin informent Febelfin des prises de position publiques concernant les matières sectorielles. Ils consentent des efforts raisonnables pour harmoniser au maximum leurs prises de position publiques propres concernant ces matières avec celles de Febelfin.

Les membres de Febelfin s'abstiennent de critiquer ou de dénigrer les positions et décisions prises conformément aux statuts et au règlement interne dans les médias et les contacts avec la presse.

## 8. Conflits d'intérêts

Les représentants des membres au sein des organes de Febelfin informent les membres de l'organe concerné des éventuels intérêts qui sont les leurs ou sont ceux des institutions qu'ils représentent et qui sont manifestement contraires aux intérêts de Febelfin.

## 9. Actions de lobbying parallèles

Les membres de Febelfin informent au préalable le Président et le CEO des actions de lobbying parallèles dans des dossiers inscrits à l'ordre du jour de Febelfin. Ils tiennent également le Président et le CEO informés du déroulement et du résultat de ces actions de lobbying parallèles.

Febelfin et les Associations constitutives se tiennent mutuellement informées des activités de lobbying dans les dossiers qui les concernent.

## 10. Confidentialité

Sauf spécification ou contexte contraires, les délibérations, discussions et résolutions des organes de Febelfin sont confidentielles. Les membres de Febelfin s'abstiennent de partager avec des tiers le contenu des délibérations et discussions des organes de Febelfin sans l'accord du CEO de Febelfin.

## 11. Comportement non collégial

Les membres de Febelfin et leurs représentants au sein des organes de Febelfin reconnaissent et confirment que les organes compétents peuvent se servir des possibilités statutaires pour suspendre temporairement ou exclure définitivement un membre si celui-ci se rend coupable de manquements graves à ses obligations en tant que membre, nuit gravement aux intérêts de l'association, ou se comporte de manière contraire à l'éthique ou à la déontologie ou encore porte gravement préjudice à l'image du secteur financier belge.



Belgische Federatie van de financiële sector  
Fédération belge du secteur financier  
Belgian Financial Sector Federation

[www.febelfin.be](http://www.febelfin.be)