

# 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

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 l'économie et 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 Tâches principales
- 4 Objectifs stratégiques

### 5 Comment fonctionne Febelfin ?

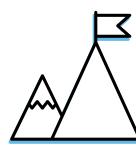
### 6 Organes de décision Febelfin

- Organes de décision
  - Assemblée générale
  - Conseil d'Administration
  - Executive Committee
- Aperçu des organes d'administration

### 13 Administration interne & Team

### 15 Annexes

# A quoi sert Febelfin ?



## Mission

Febelfin défend les intérêts de ses membres et collabore avec eux pour garantir un secteur financier fort, résilient et inclusif qui soutient la croissance économique durable et l'innovation en tant que partenaire essentiel.



## Valeurs

**Solide.** En tant que secteur de référence, nous veillons à la sécurité et garantissons la résilience économique des familles et des entreprises. Nous assurons la stabilité, agissons avec intégrité et sommes transparents. Nous adoptons une attitude proactive pour relever les défis qui s'annoncent et continuer à offrir cette garantie afin que les gens soient conscients qu'ils peuvent compter sur nous. La confiance et la résilience sont au cœur de tout ce que nous faisons.

**Accessible.** Nous veillons à ce que nos services soient faciles à comprendre et à utiliser, en tenant compte des besoins individuels de nos clients. En promouvant l'éducation financière, en réduisant la fracture numérique et en écoutant avec empathie, nous rendons les services financiers accessibles.

**Humain.** Les événements importants de la vie s'accompagnent souvent de décisions financières. C'est pourquoi, dans tout ce que nous entreprenons, le client est au centre de nos préoccupations. Nous sommes à l'écoute des besoins de nos clients. Grâce à notre empathie et à notre engagement, nous construisons des relations solides et durables et nous faisons en sorte que nos clients se sentent écoutés et soutenus.

**Innovant.** Nous encourageons l'innovation et sommes ouverts aux nouvelles idées et solutions. En adoptant de manière proactive de nouvelles technologies et des approches avant-gardistes, nous nous adaptons à l'évolution des besoins des clients et de la société. Notre attitude ouverte nous permet de continuer à apprendre, à nous développer et à façonner l'avenir du secteur financier.

**"The future belongs to those who prepare for it today."**

- Malcolm X.

## Tâches principales



### Inspire

- Nous unissons les voix de nos membres, défendons leurs intérêts et faisons valoir leurs points de vue avec détermination et de manière proactive dans le débat politique, économique et social.
- Nous apportons un soutien ciblé en fournissant des informations, des conseils, des formations et des opportunités de réseautage.



### Engage

Nous sensibilisons et construisons activement des partenariats.



### Connect

Nous mettons tous nos membres en connexion et nouons des liens avec les décideurs politiques et les parties prenantes à tous les niveaux - du local à l'europeen - afin de défendre les intérêts de nos membres.

## Objectifs stratégiques



### Trusted enabler

Faire passer le message que le secteur, ce n'est pas juste une histoire de banque, mais qu'il permet et renforce la prospérité des familles, des entreprises et des communautés. Le secteur financier est un facilitateur clé de la croissance et de la stabilité économiques à long terme.



### Reliable protector

Souligner l'importance d'un secteur qui garantit la sécurité, la prévention de la fraude et la protection des données afin de promouvoir la confiance.



### Partner in sustainability

Mettre l'accent sur le rôle crucial du secteur dans la transition vers une économie plus durable en répondant aux besoins des entreprises et des consommateurs.



### Driver in inclusiveness

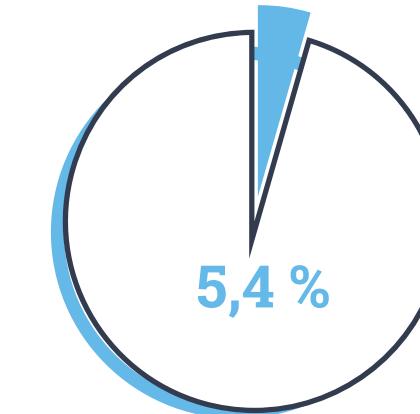
Souligner la nature humaine et inclusive du secteur en promouvant l'inclusion financière et numérique et en mettant en avant ses efforts pour rendre les services bancaires accessibles.

# Comment fonctionne Febelfin ?

Fédération belge du secteur financier  
à l'exclusion des institutions d'assurance et  
des fonds de pension.



**+230**  
institutions financières  
en Belgique



Valeur ajoutée brute de  
l'ensemble du secteur financier  
dans l'économie belge



**+52.000**  
employés

Banques

Sociétés de crédit



Sociétés de bourse  
et courtiers

Sociétés de leasing

Euroclear

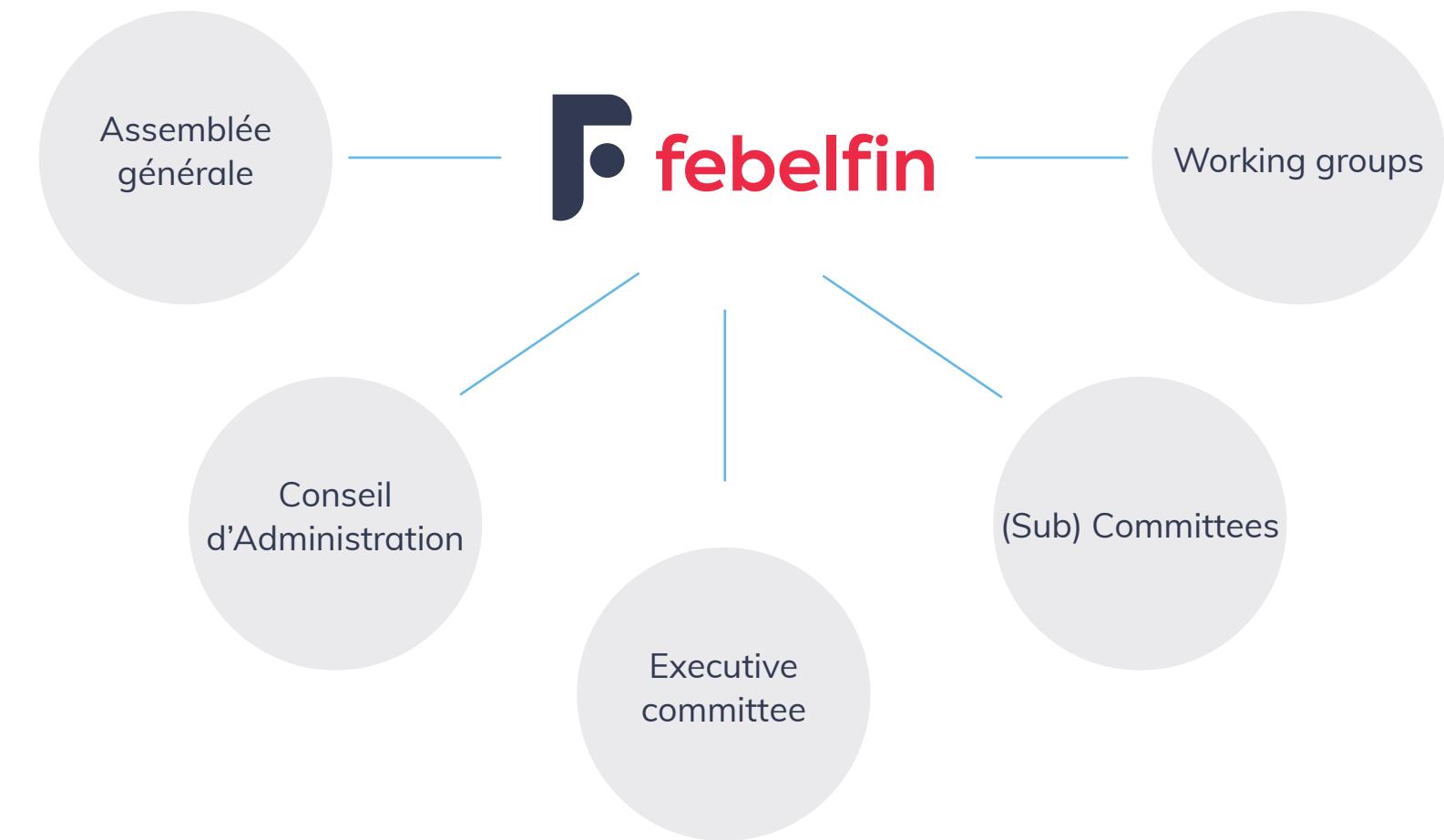
SWIFT

...

# Organes de décision Febelfin

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

- Steve Jobs



## Forum des Membres

Outre ces organes, chaque communauté peut, si nécessaire, convoquer une réunion au sein de Febelfin avec le soutien du personnel de Febelfin, sous la forme d'un Forum de Membres.

## 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 :

- Membres effectifs :
  - droit de vote
  - institutions de crédit + BEAMA + administrateurs
- Membres adhérents :
  - rôle de conseil
  - sociétés de crédit, sociétés de bourse, sociétés de leasing, membres de BEAMA, sociétés de factoring
- Membres associés : consulter l'ordre du jour (sur demande) :
  - pas de droit de vote
  - membres avec un statut spécial

## 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.

16 membres

- 4 représentants des grandes banques, dont le Président de Febelfin et le Vice-Président de Febelfin
- 2 représentants de banques de taille moyenne et petite dont 1 Vice-président de Febelfin
- 2 représentants des activités de niche
- 1 représentant des fournisseurs d'infrastructures financières et des marchés financiers
- 3 représentants de BEAMA
- Président et Vice-Président du Retail Credit Committee
- Président du Leasing Committee
- CEO Febelfin

## 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 :

10 x par an et plus si nécessaire

### Composition :

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

10 membres

- 4 représentants des grandes banques, dont le Président de Febelfin et le Vice-Président de Febelfin
- 2 représentants de banques de taille moyenne et petite dont 1 Vice-président de Febelfin
- 1 représentant des activités de niche
- 1 représentant des fournisseurs d'infrastructures financières et des marchés financiers
- Président de BEAMA
- CEO Febelfin

# 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 renouvelable de manière illimitée
  - Président & Vice-présidents : 3 ans et renouvelable 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)

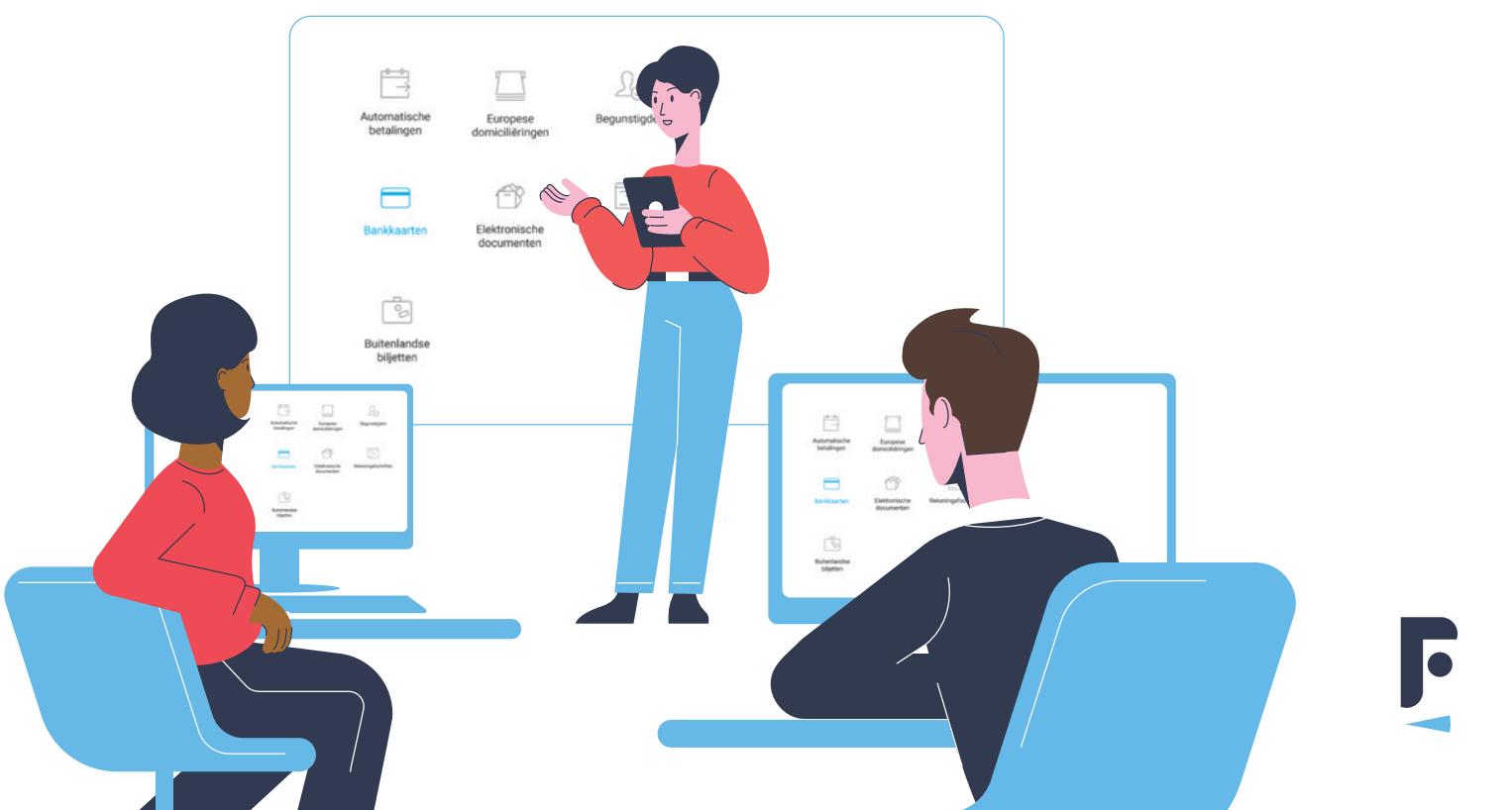
- désigné par le Conseil d'Administration parmi ses membres
  - peut également provenir de l'extérieur du secteur

## Vice-président

- 2 Vice-Présidents sont désignés, minimum un Vice-Président issu d'un groupe d'administrateurs autre que le groupe d'administrateurs dont le président est membre

## Comment les décisions sont-elles prises ?

Assemblée générale	Conseil d'Administration	Executive Committee
Quorum : /	Quorum : Membres à la majorité simple	Quorum : Membres à la majorité simple
Votes à la majorité simple	Votes à la majorité simple	Votes à la majorité simple
	En l'absence de consensus, position minoritaire (1/3 des membres)	En l'absence de consensus, position minoritaire (1/3 des membres)



# Aperçu des organes d'administration de Febelfin

## Committee

**Mission :** Discute des principes généraux et des priorités sur les questions relevant du domaine du Comité concerné et joue un rôle consultatif auprès du Comité exécutif/Conseil d'Administration de Febelfin. Le Comité a également le pouvoir de prendre des décisions sur d'autres questions, notamment techniques ou tactiques.

**Scope :** Secteur d'activité (ou sous-activité)

**Durée :** illimitée

**Créé par :** organe d'administration

**Rapporte à :** Management Team en concertation avec le Comité exécutif et le Conseil d'Administration

**Composition & représentativité :**

Règle générale

**Nombre de membres :** Max. 8 membres effectifs

- Grandes banques : 4
- Mid-Small Banques : 2
- Banques de niche : 1
- Infrastructure financière : 1
- Max. 8 remplaçants

Exceptions :

- si cela est justifié, des représentants supplémentaires sont autorisés

Approbations :

- Chaque Committee a son propre règlement de fonctionnement avec des règles spécifiques de composition et de fonctionnement. Le Conseil d'Administration de Febelfin approuve celui-ci.

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

**Fréquence :** minimum 4 x / an + ad hoc si nécessaire

**Suivi :** activité responsable

**Organisation :** sur Febelfin-Net

**Méthode de réunion :** la présence physique comme norme

**Ordre du jour :** au moins 7 jours avant la réunion

**Procès-verbal :** max. 7 jours après la réunion

## Sub Committee

- Idem dito des Committees, dans leur domaine
- Avec rapportage au Committee

## Working groups

**Mission :** Les groupes de travail se concentrent sur des objectifs et des dossiers stratégiques spécifiques

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

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

**Créé par:** (Sub) Committee

**Rapporte à :** (Sub) Committee

**Composition :** représentation représentative impliquée dans le sujet ou le domaine

**Accès :** en principe ouvert à tous les membres dont l'expertise relève du groupe de travail concerné

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

**Nombre de membres :** assemblée représentative

**Fréquence :** ad hoc en fonction des besoins

**Suivi :** Febelfin Manager

**Organisation :** sur Febelfin-Net

**Ordre du jour :** min. 7 jours avant la réunion

**Procès-verbal :** max. 7 après la réunion

# Composition du Conseil d'Administration



Michael Anseeuw  
(BNP Paribas Fortis)  
Président



Karel Baert (Febelfin)  
Administrateur délégué

## Représentants Grandes banques



Michael Anseeuw  
(BNP Paribas Fortis)  
Administrateur



Olivier Oclin (Belfius Bank)  
Administrateur, Vice-Président



Johan Thijs (KBC Group)  
Administrateur



Peter Adams (ING Belgium)  
Administrateur

## Représentants Mid-Small banques



Peter Devlies (Argenta bank)  
Administrateur, Vice-Président



Dirk Wouters (Bank van Breda)  
Administrateur

## Représentants Activités de niche



Nicolas van de Put  
(VAN DE PUT & CO Banquiers  
Privés / Privaatbankiers)  
Administrateur



Michel Buysschaert  
(Delen Private Bank)  
Administrateur



Michael Anseeuw  
(BNP Paribas Fortis)  
Président



Karel Baert (Febelfin)  
Administrateur délégué

## Représentants Grandes banques



Michael Anseeuw  
(BNP Paribas Fortis)  
Administrateur



Olivier Oclin (Belfius Bank)  
Administrateur, Vice-Président



Johan Thijs (KBC Group)  
Administrateur



Peter Adams (ING Belgium)  
Administrateur

## Représentants Mid-Small banques



Peter Devlies (Argenta bank)  
Administrateur, Vice-Président



Dirk Wouters (Bank van Breda)  
Administrateur

## Représentants Activités de niche



Nicolas van de Put  
(VAN DE PUT & CO Banquiers  
Privés / Privaatbankiers)  
Administrateur



Michel Buysschaert  
(Delen Private Bank)  
Administrateur

## Représentants des Marchés Financiers & Infrastructure



Valerie Urbain (Euroclear)  
Administrateur

## Représentants de BEAMA



Koen Van de Maele  
(Candriam Belgium)  
Administrateur



Gregory Swolfs  
(Capfi Delen Asset  
Management)  
Administrateur



Peter De Coensel (Degroof  
Petercam Asset Management)  
Administrateur

## Représentants des Prêteurs



Francisco Dias Guerra Schram  
(ING Belgium)  
Administrateur

## Représentants des Sociétés de leasing



TBD  
Administrateur



Executive Committee

# Aperçu des Committees, Sub Committees et Working groups

CEO Office			
Retail Business line	Regulatory & Transversal lines	Communication & Public Affairs	Corporate Affairs
Febelfin - Retail Credit Committee	Febelfin - Legal Committee	Febelfin - Communication Committee	Febelfin - Governance
Febelfin - Retail Consumer Credit Sub Committee	Febelfin - Legal Retail Banking Sub Committee	Febelfin - Public Affairs Committee	Febelfin - Social Affairs Committee
Febelfin - Retail Credit Economic Affairs Sub Committee	Febelfin - Legal Financial Markets Sub Committee	Febelfin - European Public Affairs Committee	Febelfin - Internal Services
Febelfin - Retail Credit Mortgage Sub Committee	Febelfin - Legal Commercial Banking Sub Committee	Febelfin - Digital and Financial Inclusion Committee	Febelfin - Program Management
Febelfin - Retail Credit Mediation Sub Committee	Febelfin - DPO Privacy Sub Committee		
Febelfin - Retail Credit Sustainable Loans Sub Committee	Febelfin - Compliance Committee		
<b>Febelfin - Retail Savings Committee</b>	Febelfin - Anti-Money Laundering & Sanctions Sub Committee		
<b>Febelfin - Payments Committee</b>	Febelfin - Prudential Affairs Committee		
Febelfin - Payment Systems Sub Committee	Febelfin - Accounting & Reporting Committee		
Febelfin - Card Systems Sub Committee (CARDSYS)	Febelfin - Tax Committee		
Corporate Business line	Febelfin - Economic Affairs Committee		
Febelfin - Corporate Banking Committee	Febelfin - Sustainable Finance Committee		
Febelfin - Corporate Banking Trade Finance Sub Committee	Febelfin - Payment Fraud Sub Committee		
<b>Febelfin - Leasing Committee</b>	Febelfin - Cybersecurity Sub Committee		
<b>Febelfin - Factoring Committee</b>			
Private Banking Business line			
Febelfin - Private Banking Committee			
Febelfin - Heads of WAP Sub Committee			
Febelfin - Heads of Compliance Sub Committee			
<b>Febelfin - Investment Firm Sub Committee</b>			
Financial Markets & Infrastructure Business line			
Febelfin - Financial Markets & Infrastructure Committee			
Febelfin - Market Evolution Sub Committee			



## Organisational Unit

### Governance body

BEAMA - Board of Directors  
BEAMA - Bureau  
BEAMA - General Assembly

### Committees

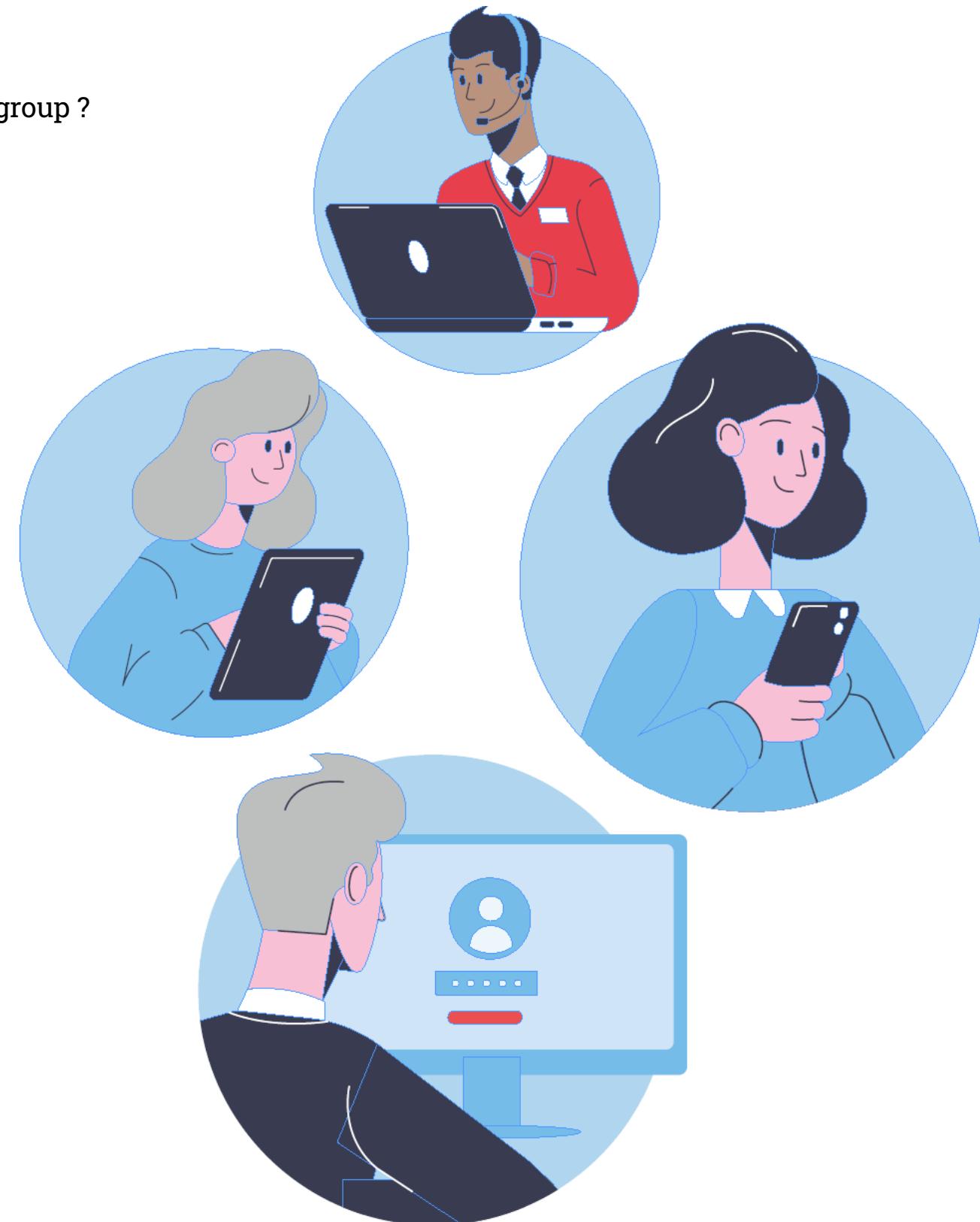
BEAMA - AM-Sector Notoriety Committee  
BEAMA - Private Asset Management Committee



Quel rôle un membre de Febelfin peut-il assumer au sein d'un (Sub) Committee ou Working group ?

	Membre Febelfin	Invité/e à des meetings	Lire des documents
Président, Vice-président, membre, alternante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Visiteur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lecteur/Lectrice	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Tous les rôles seront informés des nouveaux documents par l'intermédiaire du Daily Digest e-mail.



# Composition du Leadership Team & du Management Team



**Karel Baert**  
Chief Executive Officer



**Wien De Geyter**  
Secretary General  
Member of the Management Team



**Geert Gielens**  
Director Economic & Statistics Affairs



**Lotte Hendrickx**  
Director Tax & Business lines  
Member of the Management Team



**Gert Heynderickx**  
Director Private Banking &  
Financial Markets & Infrastructure



**Gregory Machenil**  
Director Regulatory & Transversal lines  
Member of the Management Team



**Isabelle Marchand**  
Director Communication & Public Affairs  
Member of the Management Team



**Anne-Mie Ooghe**  
Director Corporate Business



**Ivo Van Bulck**  
Director Retail Credit & Savings



**Marc Van de Gucht**  
Director General BEAMA &  
Director Asset Management FEBELFIN



**Tom Van den Berghe**  
Director Sustainable Finance



## Team

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

Annexe

# 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 d'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/forums 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.





Fédération belge du secteur financier

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