
BYBLOS BANK EUROPE S.A.

Mémorandum de gouvernance

Date : 17 Mars 2016

Table des Matières

INTRODUCTION.....	3
1. MISSION DE LA BANQUE.....	3
2. STRUCTURE ET ORGANISATION	4
3. ACTIONS, CAPITAL ET STRUCTURE DE L’ACTIONNARIAT.....	6
4. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES	8
5. CONSEIL D’ADMINISTRATION	11
6. COMITÉS CRÉÉS PAR LE CONSEIL D’ADMINISTRATION	17
7. COMITÉ DE DIRECTION.....	19
8. COMITES CREES PAR LE COMITE DE DIRECTION	24
9. STRUCTURE DE CONTROLE.....	29
10. CONDUITE DES AFFAIRES	35
11. POLITIQUE DE REMUNERATION	37
ANNEXE N° 1 - STRUCTURE DIRIGEANTE	39
ANNEXE N°2 - POLITIQUE DE SOUS-TRAITANCE	41
ANNEXE N° 3 - STRUCTURE DU GROUPE BYBLOS	42
ANNEXE N° 4 - REGLEMENT DU COMITE D’AUDIT ET DES RISQUES	43
ANNEXE N°5 - CODE D’ETHIQUE	45
ANNEXE N°6 - CODE DE CONDUITE POUR L’EXERCICE	46
D’UNE FONCTION EXTERIEURE.....	46
ANNEXE N°7 - WHISTLEBLOWING POLICY	47
ANNEXE N°8 – RÈGLEMENT DU COMITÉ DE RÉMUNÉRATION	48
ANNEXE N°9 – POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	50

Introduction

Byblos Bank Europe (« BBE » ou « la banque ») a pour principe de base de gérer ses activités en se conformant aux meilleures pratiques en vigueur et dans le strict respect de la Loi. Le maintien de cet engagement est primordial pour la continuité de son succès, considérant la nature de son activité et les marchés sur lesquels celle-ci se déploie.

Les exigences liées à la gouvernance d'entreprise ont considérablement évolué ces dernières années. Byblos Bank Europe suit de près les développements en la matière et continue, si nécessaire, de renforcer sa structure de gouvernance.

Le présent Mémoire de gouvernance est une mise à jour de la version approuvée par le Conseil d'Administration de la banque en avril 2015. Il est applicable immédiatement. Le Mémoire est évalué au moins une fois par an, et il sera réexaminé chaque fois que les circonstances s'y prêteront et que des changements seront jugés opportuns.

1. Mission de la banque

BBE a pour vocation de servir une clientèle principalement active dans le domaine du commerce international. Elle déploie à cette fin son savoir-faire en matière de modes de financement propres à ce domaine d'activité et son expertise pointue du risque-pays. Ses services s'adressent prioritairement aux sociétés actives au niveau international et aux établissements bancaires souhaitant bénéficier d'une relation de correspondance. BBE privilégie l'efficacité du service, une saine gestion des risques, et la réalisation d'objectifs de rendement et de développement dans le respect des réglementations en vigueur.

2. Structure et organisation

2.1. Structure juridique

BBE a la forme juridique d'une société anonyme de droit belge. La société a été constituée pour une durée illimitée. Son siège social est établi à 1000 Bruxelles, rue Montoyer, 10/3.

La banque dispose de deux succursales :

Succursale de Paris sise à 75008 Paris, rue Lord Byron , 15

Succursale de Londres sise à Londres W1X 5PE, Berkeley Square House

2.2. Structure de direction

BBE applique une structure duale de direction reposant sur un Conseil d'Administration et un Comité de Direction.

Le **Conseil d'Administration** définit la stratégie globale et la politique générale en concertation avec le Comité de Direction, contrôle celui-ci, et règle les nominations et les révocations des membres de ce dernier. D'une manière générale, le Conseil d'Administration a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires à la réalisation de l'objet social de la banque, à l'exception de ceux que la Loi réserve à l'Assemblée Générale.

Le Conseil est composé de trois membres au moins, actionnaires ou non, nommés pour six ans au plus par l'Assemblée Générale, et en tout temps révocables par elle.

Le **Comité de Direction** est chargé de la gestion journalière de la banque dans les limites de la politique générale approuvée par le Conseil d'Administration. Le Comité de Direction constitue un collège. Son Président est désigné par le Conseil d'Administration après avis du Comité de Direction et de la Banque Nationale de Belgique (« BNB »).

La structure dirigeante de BBE est reprise en *annexe 1*.

La structure du groupe Byblos est reprise en *annexe 3*.

2.3. Organisation opérationnelle

BBE a mis en place une organisation opérationnelle reposant sur les départements suivants :

- Département Commercial (*Business Development* et *Correspondent Banking*) ;
- Département Crédit (analyse et gestion des risques crédit et pays) ;
- Département Administratif et financier (Comptabilité, Ressources humaines) ;
- Département des Opérations (*Trade Finance*, paiements, caisse, salle des marchés, *Back Office*) ;

A ces départements opérationnels *stricto sensu*, s'ajoutent les organes internes de contrôle et de *Compliance*.

Afin d'améliorer l'efficacité de ses services et d'optimiser ses ressources opérationnelles, la banque peut recourir à la sous-traitance de certaines tâches opérationnelles dans le strict respect de sa politique en la matière.

Cette dernière est reprise en *annexe 2*.

2.4. Succursales

Les succursales sont dirigées par un Comité de Direction composé d'au moins deux membres. Le directeur de chaque succursale dépend directement du Président du Comité de Direction du siège. Le Comité de Direction des succursales ne dispose d'aucun pouvoir de crédit.

L'activité des succursales est similaire à celle du siège, à savoir le financement d'opérations de commerce international et le *correspondent banking*.

3. Actions, capital et structure de l'actionnariat

3.1. Actions

Les actions de la banque sont nominatives ou dématérialisées. Il est tenu au siège social de la banque un registre des actions nominatives dont tout actionnaire peut prendre connaissance.

La banque ne reconnaît qu'un seul propriétaire par action. Chaque action donne droit à une voix. L'exercice du droit de vote peut faire l'objet de conventions entre actionnaires, conformément aux dispositions de l'article 551 du Code des Sociétés.

3.2. Capital

Au 31 décembre 2015, le capital souscrit de BBE s'élevait à 20.000.000 euros, représenté par 9.750 parts sociales nominatives, sans désignation de valeur nominale. Le capital social est entièrement libéré. Il peut être augmenté ou réduit par décision de l'Assemblée Générale délibérant comme en matière de modification de statuts. En cas d'augmentation de capital à souscrire en espèces, les actions nouvelles doivent être offertes par préférence aux actionnaires proportionnellement à la partie de capital que représentent leurs actions. L'exercice du droit de souscription préférentiel est organisé conformément aux dispositions des articles 592 et suivants du Code des Sociétés. L'Assemblée Générale peut, dans l'intérêt social, aux conditions de quorum et de majorité requises, et dans le respect des dispositions légales, limiter ou supprimer le droit de souscription préférentiel.

3.3. Actionnaires

Au 31 décembre 2015, la structure de l'actionnariat de BBE s'établissait comme suit :

<u>Actionnaires</u>	<u>Nombre de parts sociales</u>	<u>Participation</u>
BYBLOS BANK S.A.L., Liban	9.748	99,98 %
François S. BASSIL	1	0,01 %
Semaan F. BASSIL	<u>1</u>	<u>0,01 %</u>
	9.750	100 %

L'actionnaire de référence de la banque présente les qualités requises en matière de réputation et de santé financière. Ses bilans sont audités selon les normes internationales. Il agit par l'intermédiaire de ses représentants au Conseil d'Administration, afin de préserver l'équilibre entre les compétences du Conseil et les prérogatives du Comité de Direction. Il contribue à assurer une gestion saine, prudente et harmonieuse de la banque.

4. Assemblée Générale des actionnaires

4.1. Composition et pouvoirs

L'Assemblée Générale se compose de tous les propriétaires d'actions qui ont le droit de voter par eux-mêmes ou par mandataires, moyennant observation des prescriptions légales et statutaires. Les décisions régulièrement prises par l'Assemblée sont obligatoires pour tous les actionnaires, même pour les absents ou les dissidents.

4.2. Convocation

Chaque année, le Conseil d'Administration convoque une Assemblée Générale ordinaire au siège de la banque, le second lundi du mois de mai à quinze heures. S'il s'agit d'un jour férié légal, l'Assemblée a lieu le premier jour ouvrable suivant.

L'Assemblée peut être convoquée extraordinairement chaque fois que l'intérêt de la banque l'exige. Elle doit l'être à la demande d'actionnaires représentant ensemble le cinquième du capital social.

Les convocations contiennent l'ordre du jour et sont faites conformément aux dispositions des articles 532 et suivants du Code des Sociétés.

4.3. Sujets traités

Les points suivants peuvent, entre autres, être mis à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale des actionnaires

4.3.1. Assemblée Générale ordinaire

- prise de connaissance du rapport annuel du Conseil d'Administration;
- prise de connaissance du rapport du commissaire-réviseur agréé;
- approbation des comptes annuels et de la répartition du bénéfice ;
- décharge aux membres du Conseil d'Administration et au commissaire-réviseur agréé ;
- nomination et démission des administrateurs et du commissaire-réviseur agréé ;
- reconduction des mandats des administrateurs et du commissaire-réviseur agréé .

4.3.2. Assemblée Générale extraordinaire

- toute modification de statuts.

4.4. Dépôt des titres et représentation

Pour être admis à l'Assemblée Générale, les actionnaires peuvent être requis par le Conseil d'Administration de notifier à la société leur intention d'assister à l'Assemblée, trois jours francs au moins avant la date fixée pour cette dernière, et d'indiquer le nombre d'actions pour lesquelles ils entendent prendre part au vote.

Tout propriétaire d'actions peut se faire représenter à l'Assemblée Générale par un mandataire, pourvu que celui-ci soit lui-même actionnaire ou qu'il ait accompli les formalités requises pour être admis à l'Assemblée. Les personnes morales peuvent toutefois être représentées par un mandataire non actionnaire. Le Conseil d'Administration peut arrêter la formule des procurations et exiger que celles-ci soient déposées au lieu indiqué par lui dans un délai qu'il fixe.

4.5. Déroulement de l'assemblée

4.5.1. Présence

Une liste de présence indiquant le nom des actionnaires et le nombre de leurs actions est signée par chacun d'eux, ou par leurs mandataires, avant d'entrer en séance.

4.5.2. Présidence et bureau

Toute Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'Administration ou, à défaut, par l'administrateur-délégué. En cas d'empêchement de ceux-ci, l'Assemblée est présidée par le plus fort actionnaire présent ou par le plus âgé de ceux-ci s'il y en a plusieurs de même importance. Le Président désigne le secrétaire. Si le nombre d'actionnaires présents le permet, l'Assemblée choisit un ou plusieurs scrutateurs parmi ses membres. Les administrateurs présents complètent le bureau.

4.5.3. Prorogation de l'assemblée

Toute Assemblée Générale, annuelle ou extraordinaire, peut être séance tenante prorogée à trois semaines au plus par le Conseil d'Administration. Les formalités accomplies pour assister à la première Assemblée, ainsi que les procurations, restent valables pour la seconde, sans préjudice du droit d'accomplir ces formalités pour la seconde séance dans l'hypothèse où elles ne l'ont pas été pour la première. La seconde Assemblée délibère sur le même ordre du jour et statue définitivement.

4.5.4. Délibérations et vote

Chaque action donne droit à une voix.

Sauf dans les cas prévus par la loi, les décisions sont prises, quel que soit le nombre d'actions représentées à l'Assemblée, à la majorité simple des voix valablement exprimées, sans tenir compte des abstentions.

En cas de nomination, si aucun candidat ne réunit la majorité simple des voix, il est procédé à un second scrutin de ballottage entre les candidats qui ont obtenu le plus de voix. En cas de parité de voix au scrutin de ballottage, le candidat le plus âgé est élu.

Les votes se font par main levée ou par appel nominal, à moins que l'Assemblée Générale n'en décide autrement à la majorité des voix.

4.5.5. Majorité spéciale

Lorsque l'Assemblée doit décider d'une augmentation ou d'une réduction de capital, de la fusion ou de la scission de la société, de la dissolution ou de toute autre modification aux statuts, elle ne peut délibérer que si l'objet des modifications proposées est spécialement indiqué dans les convocations et si ceux qui assistent à l'Assemblée représentent la moitié au moins du capital social.

Si cette dernière condition n'est pas remplie, une nouvelle convocation est nécessaire et la seconde Assemblée délibère valablement quelle que soit la portion du capital représentée.

Aucune modification n'est admise si elle ne réunit pas les trois-quarts des voix. Toutefois, lorsque la délibération porte sur la modification de l'objet social, sur la modification des droits respectifs de catégories de titres, sur la dissolution de la société ou sur la réduction de l'actif net à un montant inférieur à la moitié ou au quart du capital, sur la transformation de la société, ou sur une fusion, une scission, un apport d'universalité ou de branche d'activité, l'Assemblée n'est valablement constituée et ne peut statuer que dans les conditions de présence et de majorité respectivement requises par les articles 559, 560, 633 et 634 du Code des Sociétés.

4.5.6. Procès-verbaux

Les procès-verbaux des Assemblées Générales sont signés par les membres du bureau et les actionnaires qui en font la demande. Les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs sont signés par le Président du conseil d'Administration, par l'administrateur-délégué ou par deux administrateurs.

5. Conseil d'Administration

5.1. Compétences

5.1.1. Rôle

Byblos Bank Europe S.A. est dirigée par un Conseil d'Administration collégial qui constitue le plus haut organe de décision de la banque, sous réserve des matières expressément réservées à l'Assemblée Générale par le Code des Sociétés.

5.1.2. Missions

Le Conseil d'Administration a la responsabilité de fixer les objectifs stratégiques de la banque et d'identifier les défis que leur mise en œuvre représente. A ce titre, le Conseil supervise principalement l'évolution des activités, la gestion financière et des risques, et la mise en place d'une structure décisionnelle appropriée.

Le Conseil d'Administration décide entre autres des matières suivantes, en concertation avec le Comité de Direction :

- la stratégie et l'allocation des capitaux ;
- les exigences en matière de rentabilité ;
- les limites en matière de risque ;
- les diverses politiques de la banque.

Il lui revient par ailleurs de former les Comités spéciaux chargés de l'assister dans certains domaines spécifiques, et de prendre connaissance des travaux du Comité d'Audit et des Risques constitué par ses soins et qui joue un rôle primordial dans les activités de contrôle du Conseil.

Pour ce qui est de la nomination ou de la révocation du Président du Comité de Direction et des membres de ce Comité, il appartient au Conseil de prendre ses décisions avec l'accord de la BNB.

Il appartient au Conseil d'Administration de procéder à intervalles réguliers à l'évaluation du fonctionnement de la structure de gestion de la banque. Un administrateur non-exécutif est désigné à cette fin. Il lui appartient de faire un rapport d'évaluation chaque année. Les conclusions dégagées dans ce rapport sont consignées dans le procès-verbal de la réunion du Conseil, tout comme les mesures prises en vue d'améliorer la structure de gestion.

Le Conseil veille à ce que le rapport relatif à l'évaluation du système de contrôle interne lui soit bien remis annuellement par le Comité de Direction.

5.1.3. Compétences

Le Conseil d'Administration est compétent pour poser tous les actes nécessaires à la réalisation de l'objet social et des objectifs de la banque, à l'exclusion de ceux qui relèvent de la compétence d'un autre organe de la banque en vertu de la Loi ou des statuts.

En ce qui concerne ces compétences, la banque est valablement représentée :

- soit par deux administrateurs conjointement, qui n'ont pas à justifier à l'égard des tiers d'une décision préalable du Conseil d'Administration ;
- soit, dans la limite de la gestion journalière, par un administrateur délégué ;
- soit par un mandataire spécial, dans les limites de son mandat.

5.2. Composition

5.2.1. Effectif

BBE est dirigée par un Conseil d'Administration composé de trois administrateurs au moins, actionnaires ou non, nommés par l'Assemblée Générale, et en tout temps révocables par elle.

Le Conseil est composé de représentants des actionnaires de référence, d'administrateurs indépendants et d'administrateurs exécutifs qui sont membres du Comité de Direction. Les deux premiers groupes constituent, en tant qu'administrateurs non exécutifs, la majorité du Conseil d'administration.

5.2.2. Administrateurs indépendants

Le Conseil réserve au moins un siège à un administrateur indépendant, conformément aux critères énoncés à l'article 524 §4 du code des Sociétés.

Tout administrateur indépendant qui ne répond plus aux exigences en matière d'indépendance doit en informer le Conseil d'Administration.

Pour évaluer la qualité d'indépendance d'un administrateur, la banque prend en considération les critères suivants :

- le membre ne peut être un administrateur exécutif du groupe Byblos ou d'une société liée. Il ne peut être un actionnaire de contrôle ou détenir une participation supérieure à 10% ; il ne peut pas non plus être administrateur ou dirigeant exécutif d'un tel actionnaire ;
- il ne peut être un proche parent d'un administrateur exécutif du groupe Byblos ;

- il ne peut entretenir aucune relation avec une société qui est de nature à mettre en cause son indépendance. A cet égard, il ne peut entretenir ou avoir entretenu au cours de l'année écoulée une relation d'affaires significative avec la banque ;
- le membre ne peut être un associé ou un employé du Commissaire-réviser agréé de la banque et ne peut avoir eu cette qualité au cours de l'une des trois années précédentes ;
- le membre doit disposer du recul nécessaire afin de pouvoir porter un regard objectif sur la banque et de prodiguer des conseils impartiaux.

5.2.3. Compétences requises

L'Assemblée Générale veille, lors de la nomination d'administrateurs ou de la prorogation de leurs mandats, à préserver l'équilibre au sein du conseil entre les connaissances en matière bancaire, les intérêts des actionnaires et l'expérience managériale dans le domaine d'activité propre à la banque. De cette manière, le Conseil d'Administration dans son ensemble dispose toujours des compétences et qualifications nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.

Tous les administrateurs, tant exécutifs que non exécutifs, indépendants ou non, doivent disposer d'une capacité d'appréciation autonome suffisante.

5.2.4. Nominations

L'Assemblée Générale nomme les administrateurs à la majorité simple des voix émises. Le Président et le vice-Président sont élus par le Conseil parmi les membres non exécutifs. Les administrateurs sont élus et révoqués après accord préalable de la BNB. Lorsqu'un mandat d'administrateur devient vacant en cours d'exercice, les autres administrateurs peuvent confier le mandat vacant à un nouvel administrateur après accord de la BNB. Dans ce cas, l'Assemblée générale ratifiera cette nomination lors de sa prochaine réunion. L'administrateur nommé en remplacement d'un administrateur dans les conditions sus-mentionnées achève le mandat de celui qu'il remplace.

5.2.5. Durée des mandats

Les administrateurs sont nommés pour six ans au plus. Le mandat est prorogable.

Le mandat d'administrateur est révocable à tout moment par l'Assemblée Générale.

5.2.6. Limite d'âges

Aucune limite d'âge n'est fixée quant à l'exercice d'un mandat d'administrateur.

5.2.7. Rémunération

Sauf décision contraire de l'Assemblée Générale, les administrateurs bénéficient de jetons de présence. Toutefois, le Conseil d'Administration est autorisé à accorder aux administrateurs chargés de fonctions ou missions spéciales, une rémunération particulière, à imputer sur le résultat de la société.

5.3. Présidence

Le Conseil d'Administration peut élire parmi ses membres un Président. En cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier, le Conseil désigne un des ses membres pour le remplacer.

Le Président dirige le Conseil d'Administration et est responsable de son bon fonctionnement. Il s'efforce de faire régner et de maintenir un climat serein et de confiance au sein du conseil, de manière à favoriser un débat ouvert et équitable, des critiques constructives et une prise de décision motivée.

Le Président assume en particulier les tâches suivantes :

- Il surveille l'adéquation et l'efficacité de la structure de Direction de la banque et formule, le cas échéant, des propositions au Conseil ;
- Il assure un fonctionnement souple et efficace du Conseil ;
- Il entretient des contacts à intervalles réguliers avec le Président du Comité de Direction afin de discuter de matières et de projets présentant une importance stratégique pour la banque ;
- Il préside l'Assemblée Générale des actionnaires.

5.4. Fonctionnement

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation et sous la présidence de son Président ou, en cas d'empêchement de celui-ci, de l'administrateur qui le remplace, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent.

Les réunions se tiennent au lieu indiqué dans les convocations.

Si tous les membres du Conseil d'Administration sont présents ou représentés, il n'y a pas lieu de justifier d'une convocation préalable.

Le Conseil peut délibérer et statuer si la moitié de ses membres est présente ou représentée. Tout administrateur peut donner à un de ses collègues, par écrit, télégramme, télex, fax ou tout autre document ayant pour support un document écrit, mandat pour le représenter à une réunion déterminée du Conseil d'Administration et y voter en son lieu et place. Dans les cas exceptionnels dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social, les décisions du Conseil peuvent être prises par consentement unanime des administrateurs, exprimé par écrit. Il ne pourra être recouru à cette procédure pour l'arrêt des comptes annuels.

Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple des voix, sans tenir compte des abstentions. En cas de partage, la voix de celui qui préside la réunion est prépondérante. Toutefois, si le Conseil d'Administration se trouvait composé de deux administrateurs, la voix de celui qui préside la réunion cesse d'être prépondérante.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées dans des procès-verbaux signés par la majorité au moins des membres présents. Ces procès-verbaux sont inscrits ou reliés dans un registre spécial. Les délégations, ainsi que les avis et votes donnés par écrit y sont annexés. Les copies ou extraits sont signés soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par un administrateur-délégué ou par deux administrateurs.

Lors de la réunion du Conseil, le Président ou tout membre du Conseil peuvent faire appel au concours d'un membre de la Direction générale pour fournir des éclaircissements sur certains points de l'ordre du jour ou tout autre point relevant de la gestion de la banque.

Les administrateurs ont le devoir de préserver le caractère confidentiel de toutes les informations et de tous les rapports qui leurs sont transmis dans l'exercice de leur mandat.

Pour assurer une efficacité optimale à son fonctionnement, le Conseil d'Administration a constitué en son sein un Comité d'Audit et des Risques, ainsi qu'un Comité de Rémunération. Au besoin, il a le pouvoir de former des Comités ad hoc pour traiter de matières spécifiques.

5.5. Conflits d'intérêts

Les membres du Conseil d'Administration sont censés s'abstenir de poser des actes et de conclure des transactions qui leur confèreraient des intérêts contraires à ceux de la banque. Concrètement, un administrateur est censé avoir un conflit d'intérêts lorsqu'une transaction fait naître un intérêt de nature patrimoniale dans le chef :

- de l'administrateur lui-même ;
- d'un proche parent de l'administrateur personnellement ;
- d'une société contrôlée par un administrateur et/ou par un des proche (s) parent (s) de cet administrateur, au sens de l'article 5 du Code des sociétés.

Les opérations usuelles qui sont conclues à des conditions conformes à celles du marché ne sont pas concernées par les règles en matière de conflits d'intérêts.

Si un conflit d'intérêts devait malgré tout survenir, les règles suivantes sont applicables :

- Dans le cas de conflits d'intérêts tombant sous le champ d'application de l'article 523 du Code des sociétés, l'administrateur dans le chef duquel le conflit d'intérêts de nature patrimoniale survient, doit le communiquer au préalable aux autres administrateurs, s'abstenir de participer aux délibérations et au vote concernant la transaction concernée et informer le commissaire-réviseur agréé de la banque de l'existence de ce conflit d'intérêts.

Le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration relatif à la transaction suscitant le conflit d'intérêts doit inclure les mentions prescrites par l'article 523 du Code précité et doit être publié dans le rapport annuel de la banque.

- Dans le cas des autres conflits d'intérêts portant sur des matières relevant de la compétence du Conseil d'Administration, l'administrateur dans le chef duquel le conflit d'intérêts survient doit le communiquer au préalable aux autres administrateurs de la banque et doit s'abstenir de participer aux délibérations et au vote relatifs à la transaction concernée. Le procès-verbal de la réunion du Conseil d'Administration fera état de l'existence d'un conflit d'intérêts.
- Dans le cas d'un conflit d'intérêts relevant d'une matière ne faisant pas l'objet d'une décision du Conseil d'Administration, l'administrateur dans le chef duquel le conflit d'intérêts survient est tenu d'en informer au préalable le Président du Conseil d'administration par voie écrite.

6. Comités créés par le Conseil d'Administration

6.1. Dispositions générales

Le Conseil d'Administration a le droit de constituer en son sein des Comités particuliers, destinés à l'assister dans certains domaines spécifiques. Ces Comités ne peuvent avoir qu'une fonction consultative, seul le Conseil d'Administration ayant pouvoir de décision.

Le rôle et les compétences de chaque Comité sont définis par le Conseil d'Administration et fixés dans leurs règlements respectifs. Ces règlements font l'objet d'une mise à jour régulière par le Comité de Direction ou sur l'initiative du Conseil d'Administration.

Tous les Comités sont compétents pour affecter les moyens nécessaires à leur bon fonctionnement. Après chaque réunion, les Comités remettent un rapport au Conseil d'Administration et l'informent de leurs conclusions et de leurs recommandations.

A ce jour, deux Comités ont ainsi été constitués au sein du Conseil d'Administration : Le Comité d'Audit et des Risques, et le Comité de Rémunération.

6.2. Comité d'Audit et des Risques

6.2.1. Rôle

Le Comité d'Audit et des Risques assiste le Conseil d'Administration. Au nom de ce dernier, il contrôle l'intégrité et l'efficacité des mesures de contrôle interne et de la gestion des risques pratiquées par la banque, tout en accordant une attention spécifique à un reporting financier correct. Il vérifie également les procédures établies par la banque pour répondre aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux saines pratiques en matière de gouvernance.

6.2.2. Composition

Le Comité d'Audit et des Risques est composé d'au moins 3 administrateurs non-exécutifs, dont au moins un administrateur indépendant. Ils sont désignés sur la base de leurs connaissances financières et/ou qualifications professionnelles. Le Président du Comité d'Audit et des Risques est nommé par le Conseil d'Administration.

6.2.3. Rémunération

Eu égard à l'engagement spécifique requis, les membres du Comité d'Audit et des Risques perçoivent un jeton de présence de EUR 1.250,- par séance assistée. Le secrétaire du Comité a droit à des honoraires supplémentaires de EUR 1.000 par séance assistée.

6.2.4. Règlement

Le mode de fonctionnement et la mission du Comité d'Audit et des Risques sont consignés dans un règlement spécifique repris en *annexe 4*.

6.3. Comité de Rémunération

6.3.1. Rôle

Le Comité de Rémunération assiste le Conseil d'Administration afin d'assurer une mise en œuvre adéquate de la Politique de Rémunération.

6.3.2. Composition et fonctionnement

Le Comité de Rémunération est composé de 4 administrateurs non-exécutifs. Son mode de fonctionnement est décrit dans le Règlement du Comité de Rémunération, qui est repris en *annexe 8*.

7. Comité de Direction

7.1. Compétences

7.1.1. Rôle

Conformément à l'article 524 bis du Code des Sociétés et à l'article 18 des statuts de la banque, les compétences de Direction sont du ressort d'un Comité de Direction. Ce dernier exerce ces compétences de manière autonome, mais toujours dans le cadre de la stratégie générale fixée par le Conseil d'Administration et conformément aux règles édictées par la BNB. Cette délégation de pouvoir ne peut toutefois porter sur les pouvoirs réservés au Conseil d'Administration, ni sur la définition de la politique générale de la banque.

Suivant l'article 2 de son règlement spécifique, le Comité de Direction est « *investi par le Conseil d'Administration des pouvoirs de décision et des pouvoirs de représentation de la banque dans les relations avec le personnel, la clientèle, les établissements de crédit en Belgique et à l'étranger, l'environnement économique et social et les autorités, ainsi que des 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* ».

7.1.2. Missions

Le Comité de Direction exécute principalement les tâches suivantes :

- la gestion opérationnelle de la banque par l'élaboration, l'exécution et le suivi de la stratégie définie par le Conseil d'Administration en tenant compte à tout moment des éléments de risque ;
- le reporting trimestriel aux membres du Conseil d'Administration sur la mise en œuvre des orientations stratégiques, les activités de la banque, les résultats et le contrôle budgétaire, les créances classifiées et les facilités liées, ainsi que sur toutes questions importantes devant être portées à leur attention ;
- l'analyse et l'élaboration des propositions de politiques et des projets stratégiques qui doivent être soumis au Conseil d'Administration ;
- l'établissement, dans les délais impartis, de rapports financiers complets, précis et fiables relatifs à la banque, conformément aux normes comptables en vigueur. Le Comité assume également la responsabilité de ces rapports ;
- la mise en place, la gestion et le suivi des mécanismes de contrôle internes de manière à permettre l'identification, l'évaluation, la gestion et le contrôle de tous les risques auxquels la banque est exposée ;

- l'information régulière des membres du Comité d'Audit et des Risques afin de leur permettre d'assumer leurs fonctions par la mise à disposition des rapports des auditeurs internes, externes et du *Compliance Officer*, des rapports d'inspection de la BNB, de la FSMA ainsi que des circulaires et de tous documents relatifs à la législation bancaire.

Le Comité de Direction, dans les limites de ses attributions, peut déléguer tout ou partie de la gestion journalière à une ou plusieurs personnes.

7.2. Composition

7.2.1. Effectif

Le Comité de Direction compte trois membres au minimum qui forment ensemble un collège. Il peut cependant répartir ses tâches entre ses membres, étant entendu que cette répartition reste sans effet sur leur responsabilité collégiale.

7.2.2. Compétences requises

Les candidats proposés comme membres du Comité de Direction doivent disposer des connaissances bancaires et financières, de la fiabilité et de l'intégrité professionnelle ainsi que de l'expérience nécessaires pour assumer la Direction effective de la banque.

Les membres du Comité de Direction ainsi que tous les dirigeants effectifs de la banque devront être aptes à émettre un jugement objectif et indépendant dans l'intérêt de la banque. Ils devront consacrer le temps et l'attention nécessaires au correct accomplissement de leurs tâches au sein de la banque. Aucun dirigeant effectif ne pourra avoir été condamné et/ou frappé d'interdiction professionnelle pour infraction à des réglementations bancaires en vigueur.

7.2.3. Nominations

Le Président et les autres membres du Comité de Direction sont nommés et révoqués par le Conseil d'Administration. Leur nomination et révocation ne peuvent avoir lieu qu'après approbation de la BNB.

Le Président du Comité de Direction prend, après consultation du Comité de Direction, l'initiative de saisir le Président du Conseil d'Administration de ses propositions de nomination au Comité de Direction et à sa présidence. En cas d'accord, le Président du Conseil d'Administration transmet la proposition au Conseil, après avis conforme de la BNB.

A défaut d'accord du Président du Conseil d'Administration, celui-ci fait lui-même une proposition au Président du Comité de Direction qui recueille l'avis du Comité de Direction. Si celui-ci est favorable, le Président du Conseil d'Administration soumet sa proposition au Conseil, après avis conforme de la BNB.

En cas d'avis défavorable du Comité de Direction sur la proposition du Président du Conseil, les deux Présidents s'efforcent, avant décision finale du Conseil, de dégager un consensus sur un candidat unique pouvant recueillir la confiance de la majorité des Administrateurs. Si ce consensus est atteint, le Président du Conseil d'Administration transmet la proposition au Conseil d'Administration, après avoir obtenu l'avis conforme de la BNB.

A défaut de consensus, le Président du Comité de Direction et le Président du Conseil d'Administration transmettent chacun leur proposition au Conseil en y joignant l'avis du Comité de Direction et après que la BNB ait donné un avis conforme.

La révocation ou le non-renouvellement des fonctions d'un membre du Comité de Direction ne peuvent être décidés par le Conseil d'Administration qu'après avis du Comité de Direction et avis conforme de la BNB.

Lorsqu'elle est amenée à émettre un avis selon la procédure visée aux précédents alinéas, la BNB a pour tâche de vérifier si la décision proposée n'est pas de nature à porter préjudice à la gestion saine et prudente de la banque et à son autonomie. En ce qui concerne les nominations, elle vérifie également si les candidats proposés possèdent l'honorabilité professionnelle nécessaire et l'expérience adéquate pour exercer la Direction effective de la banque.

Les membres du Comité de Direction sont nommés pour la même durée que celle de leur mandat d'administrateur, sauf révocation ou démission qui interviendrait avant l'échéance normale de ce mandat. Ils peuvent être reconduits dans leurs fonctions.

Si, en raison de révocation ou de démission, le nombre des membres du Comité venait à être inférieur à trois, les membres restants peuvent désigner un ou plusieurs remplaçants temporaires en attendant que le Conseil d'Administration, lors de sa réunion la plus proche, nomme un ou plusieurs remplaçants pour la durée restante des fonctions des membres sortants.

7.2.4. Rémunération

La rémunération individuelle des membres du Comité de Direction est constituée des éléments suivants :

- un salaire mensuel fixe ;
- une éventuelle prime pour prestations individuelles.

7.2.5. Limite d'âge

La limite d'âge des membres du Comité de Direction est fixée à 65 ans.

7.3. Présidence

Le Président du Comité de Direction est nommé par le Conseil d'Administration, sur présentation par le Comité de Direction et sur l'avis préalable de la BNB.

Le Président dirige le Comité de Direction et est responsable de son bon fonctionnement. Ceci implique notamment :

- organiser, présider et diriger les réunions du Comité de Direction ;
- accompagner et assister les autres membres du Comité dans l'exercice de leurs responsabilités individuelles ;
- définir les objectifs du Comité en concertation avec les autres membres du Comité.

Envers le Conseil d'administration, le Président du Comité de Direction est responsable de :

- maintenir un dialogue permanent avec le Président du Conseil d'Administration ;
- rendre des comptes au Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Comité de Direction

7.4. Secrétariat

Le(a) secrétaire du Conseil d'Administration assume également le secrétariat du Comité de Direction et de son Président. Sous la supervision de celui-ci, le(a) secrétaire se charge de l'organisation des réunions du Comité de Direction et de la confection des procès-verbaux de ces réunions. Ceux-ci portent un numéro de série et actent toutes les décisions et résolutions, ainsi que les débats contradictoires entre les membres du Comité.

7.5. Fonctionnement

7.5.1. Répartition des tâches

Le Comité de Direction répartit les tâches parmi ses membres. Cette répartition ne porte nullement préjudice à la responsabilité collégiale des membres.

7.5.2. Réunions

Le Comité de Direction se réunit régulièrement à l'invitation de son Président. Des réunions supplémentaires peuvent être organisées –y compris à la demande d'un membre du Comité – chaque fois que l'intérêt de la banque le commande. Les réunions sont présidées par le Président du Comité. En l'absence de celui-ci, il est remplacé par un autre membre du Comité désigné par lui.

Le Président, ou en son absence le membre du Comité de Direction désigné par lui, fixe l'ordre du jour de la réunion qui est communiqué à tous les membres 48 heures avant la réunion.

Une réunion du Comité de Direction n'est valablement tenue que si au moins la moitié des membres sont présents. Au cas où le Comité est constitué d'un nombre pair de membres, si la majorité des membres n'est pas présente, le quorum est considéré comme atteint quand la moitié des membres est présente, y compris le Président.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents. En cas d'absence du Président, toute décision prise doit lui être communiquée dans les deux jours qui suivent la réunion. S'il n'émet aucune objection dans un délai de 48 heures après la communication, il est réputé avoir approuvé la décision. Dans ce cas, les décisions ne deviennent exécutoires qu'après accomplissement de cette exigence.

En cas d'urgence extrême et en l'absence du Président, les décisions peuvent être prises exceptionnellement à l'unanimité des voix des membres présents.

8. Comités créés par le Comité de Direction

8.1. Dispositions générales

Le Comité de Direction a le droit de constituer au sein de la banque des Comités particuliers, destinés à l'assister dans certains domaines spécifiques.

Le rôle et les compétences de chaque Comité sont définis par le Comité de Direction et fixés dans leurs règlements respectifs. Ces règlements font l'objet d'une mise à jour régulière.

Tous les Comités sont compétents pour affecter les moyens nécessaires à leur bon fonctionnement. Après chaque réunion, les Comités remettent un rapport au Comité de Direction et l'informent de leurs conclusions et de leurs recommandations. Cette disposition n'est pas d'application lorsque tous les membres du Comité de Direction sont également membres du Comité particulier en question.

A ce jour, la banque dispose d'un Comité de *Compliance* (appelé « *Compliance Risk Committee* » ou « *CRC* »), d'un Comité *ALCO* et d'un Comité du personnel.

8.2. *Compliance Risk Committee*

8.2.1. Rôle

Le *CRC* a pour but de faciliter l'identification, la mise en place et le suivi des mesures nécessaires au respect par la banque des dispositions légales, réglementaires et autres relatives à l'intégrité du métier de banquier

8.2.2. Missions

Les principales missions du *CRC* recouvrent la correcte application de toutes les lois, circulaires, règlements et autres ainsi que le strict respect par la banque de ses propres procédures, dans la mesure où celles-ci doivent également contribuer à une saine gestion des risques financiers et de réputation.

Dans ce contexte, une attention particulière est accordée aux constatations et recommandations émises de façon indépendante tant au sein de la banque (audit, *credit review* de la maison-mère) qu'à l'extérieur de celle-ci (commissaire-réviseur agréé, autorités prudentielles...).

8.2.3. Composition

Le *CRC* est composé des personnes suivantes :

- L'administrateur-délégué, agissant en qualité de Président ;
- Le Directeur Général Adjoint, agissant en qualité de Vice-Président ;
- Le Directeur des Opérations, agissant en qualité de Vice-Président ;
- Le Directeur Financier ;
- Le Directeur Crédit ;
- Le *Compliance Officer*

Le *CRC* peut inviter les *Compliance Officers* des succursales à participer aux réunions.

8.2.4. Réunions

Trois membres au minimum doivent être présents pour que le *CRC* soit valablement réuni. Le Comité se réunit une fois par trimestre ou chaque fois que l'urgence le requiert. A la demande de la majorité des membres, d'autres personnes peuvent être invitées aux réunions ou à une partie de celles-ci.

8.2.5. Fonctionnement

Le mode opératoire du *CRC* repose sur l'examen et le suivi des différents points répertoriés dans le *Compliance Monitoring Program* (« *CMP* »). Le *CMP* reprend d'une manière exhaustive tous les sujets devant être couverts par la fonction *Compliance*, en privilégiant une approche basée sur le risque.

Le *CMP* repose sur différentes bases de données (inventaire des lois et réglementations, inventaire des communications reçues de l'association sectorielle...) pour déterminer avec précision quelles mesures doivent être prises, par qui et à quelle fréquence/échéance.

Le Comité de Direction est tenu informé des travaux du *CRC* par l'entremise des procès-verbaux de réunions.

Le *Compliance Officer* fait rapport au Comité d'Audit et des Risques sur le fonctionnement et les activités du *CRC*, et donc, par ce biais, sur le respect par la banque des dispositions légales, réglementaires et autres relatives à l'intégrité du métier de banquier.

8.2.6. Secrétariat

Le(a) secrétaire du Comité de Direction assume également le secrétariat du *CRC* et de son Président. Sous la supervision de celui-ci, le(a) secrétaire se charge de l'organisation des réunions du *CRC* et de la confection des procès-verbaux de ces réunions. Ceux-ci portent un numéro de série.

8.3. Assets & Liabilities Committee (« ALCO »)

8.3.1. Contrôle

Le Comité *ALCO* est en charge de la politique d'investissement des ressources financières de la banque, dans le respect des orientations et politiques arrêtées par le Conseil d'Administration et tenant compte des conditions et tendances fondamentales des marchés.

La gestion de ces ressources est fondée sur le respect des critères suivants :

- approche d'investissement prudente
- analyse macro-économique
- contrôle minutieux et calcul des risques
- respect d'une structure équilibrée du portefeuille d'investissement

8.3.2. Mission

La mission fondamentale du Comité *ALCO* est d'établir la stratégie de la banque envers la gestion des risques de marché. Parmi ses autres missions, il est chargé entre-autres :

- du suivi de la position de liquidité de la banque ;
- de la définition des marges applicables sur les dépôts ;
- de l'examen des propositions de la Salle des marchés quant à la gestion du portefeuille d'investissement de la banque.

8.3.3. Composition

Placé sous la Présidence directe du Président du Comité de Direction, l'*ALCO* se compose des autres membres dudit Comité, du Directeur Financier, du Directeur Commercial, du Directeur Crédit ainsi que du responsable de la Salle des marchés

8.3.4. Réunions et fonctionnement

Le Comité se réunit une fois par mois ainsi que chaque fois que le Président ou le Vice-Président peut le juger nécessaire. De même, en cas de conjoncture marquée par de vives tensions sur les marchés, le responsable de la Salle des marchés peut requérir des réunions d'une fréquence adaptée aux exigences de la situation.

Le quorum nécessaire à la tenue de toute réunion est atteint lorsqu'une majorité des membres sont présents. Pour être valables, les décisions doivent être prises à l'unanimité. En cas de désaccord, la décision finale est prise par le Comité de Direction.

8.3.5. Secrétariat

Le(a) secrétaire du Comité de Direction (ou toute autre personne désignée par le Comité de Direction) assume le secrétariat de l'ALCO et de son Président. Sous la supervision de celui-ci, le(a) secrétaire se charge de l'organisation des réunions de l'ALCO et de la confection des procès-verbaux de ces réunions. Ceux-ci portent un numéro de série.

8.4. Comité du Personnel

8.4.1. Rôle

Le Comité du Personnel traite de toutes les questions relatives aux ressources humaines de la banque (ce y compris les succursales) requérant une décision collégiale. Sont notamment visées les matières suivantes :

- examen des évaluations annuelles préparées par les responsables de départements et directeurs de succursale, fixation des éventuelles primes de mérite individuelles, ajustements salariaux, promotions ;
- engagement d'un cadre dirigeant de la banque;
- licenciement d'un membre du personnel ;
- évaluation des besoins de la banque en matière de ressources humaines ;
- examen de toute politique en matière de gestion du personnel ;
- examen des nouvelles législations sociales ayant un impact significatif sur le politique de la banque en la matière.

8.4.2. Composition

Le Comité du Personnel se compose des membres du Comité de Direction et du Directeur (ou du responsable) des Ressources Humaines (DRH). Quand l'importance de la matière l'exige, le Comité peut requérir la participation d'un juriste externe.

8.4.3. Présidence

Le Président du Comité de Direction assume la présidence du Comité du Personnel.

8.4.4. Secrétariat

Le secrétariat est assuré par le DRH. Sous la supervision du Président, le(a) secrétaire se charge de l'organisation des réunions du Comité du Personnel et de la confection des procès-verbaux de ces réunions. Ceux-ci portent un numéro de série.

8.4.5. Réunions et fonctionnement

Le Comité se réunit autant de fois que nécessaire à la demande d'un des membres du Comité et, dans tous les cas, une fois par an –en début d'année– pour l'examen des évaluations du personnel.

Le quorum nécessaire à la tenue de toute réunion est atteint lorsqu'une majorité des membres sont présents. Pour être valables, les décisions doivent être prises à l'unanimité. En cas de désaccord, la décision finale est prise par le Comité de Direction.

9. Structure de contrôle

9.1. Audit interne

9.1.1. Rôle

Le rôle de l'Audit Interne est d'identifier et d'évaluer les risques, de fournir une évaluation indépendante des systèmes de contrôle interne, de conférer une valeur ajoutée aux initiatives stratégiques, et de veiller au développement d'une culture de contrôle au sein de la banque. Sa responsabilité couvre l'audit de toutes les affaires, produits et procédures dans les trois unités de BBE.

9.1.2. Mission

Il appartient à l'Audit Interne de fournir un audit indépendant et de niveau professionnel, basé sur l'évaluation des risques et sur l'utilisation adéquate des ressources, c'est-à-dire :

- d'évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de contrôler que ceux-ci sont conformes à la législation locale et aux manuels de procédures de la banque ;
- de vérifier l'exactitude des systèmes comptables de la banque ;
- d'évaluer la qualité des crédits et d'identifier les points faibles au niveau de l'évaluation et du contrôle des crédits, ainsi qu'au niveau du système d'approbation des crédits ;
- de contrôler l'exactitude de l'information fournie à la Direction de la banque pour justifier la prise de décisions ;
- de faire des recommandations visant à accroître l'efficacité et le rendement des activités, en favorisant les meilleures méthodes de gestion et de contrôle et en assurant de cette manière un service de qualité à la clientèle ;
- de surveiller et de réduire toute tentative de fraude en s'assurant de l'existence d'une politique et de méthodes de prévention, et en veillant à la bonne application de ceux-ci;
- de faire rapport de manière objective et impartiale (notamment au Comité d'Audit et des Risques), et de conduire son travail de manière professionnelle et équitable.

L'Audit Interne exerce sa mission dans le cadre d'un plan d'audit tri-annuel, approuvé par le Comité de Direction et le Comité d'Audit et des Risques. Ce plan est préparé sur base d'une approche risque, c'est-à-dire que la priorité est donnée aux domaines/produits de risques plus élevés. Dans tous les cas, toutes les activités et départements de la banque doivent être audités au moins une fois tous les trois ans.

Les missions d'audit sont réalisées conformément à la méthodologie mise en place.

En fonction de la nature de l'activité auditée, les missions d'audit sont également menées en étroite collaboration avec la cellule Audit du Groupe, avec laquelle l'Audit Interne entretient des contacts réguliers.

9.1.3. Autorité

L'autorité de l'Audit Interne lui est conférée par le Président du Comité de Direction dont il dépend directement. Il a un accès sans limite aux membres de la Direction pour tout ce qui concerne les affaires de gestion quotidienne. Il doit également bénéficier d'un accès immédiat à tous les documents, livres, dossiers et informations de la banque, ainsi qu'aux membres du personnel. Par ailleurs, il présente ses rapports au Comité d'Audit et des Risques, et a un accès direct à ce dernier.

9.2. Compliance

9.2.1. Rôle

La *Compliance* est une fonction indépendante au sein de la banque, axée sur l'examen et l'amélioration du respect par la banque des règles relatives à l'intégrité du métier de banquier. Ces règles sont tant celles prises par la banque en la matière, que celles qui sont consacrées par le statut bancaire (à savoir la Loi bancaire et les Arrêtés et Règlements pris en exécution de cette dernière), ainsi que les autres dispositions légales et réglementaires applicables au secteur bancaire.

9.2.2. Mission

La mission essentielle de la fonction *Compliance* consiste en l'application effective de la politique d'intégrité de la banque.

Les principales mesures devant être prises dans ce contexte sont notamment les suivantes :

- La rédaction d'instructions aux collaborateurs. Ces instructions clarifient les politiques de la banque. Elles accordent une attention spécifique aux fonctions sensibles sur le plan de l'intégrité ;
- L'élaboration de procédures et codes de déontologie efficaces pour la mise en œuvre de la politique de la banque, en tenant compte des Lois et Règlements en la matière, et l'adoption de mesures de contrôle internes adéquates (incluant la mise à disposition de descriptions de fonction adéquates) ;
- La sensibilisation et la formation permanente des collaborateurs ;

- La liaison (point de contact) pour les tiers chargés du contrôle de certaines règles en matière d'intégrité (par exemple : l'autorité de contrôle {la BNB et la FSMA}, la cellule de traitement des informations financières {la CTIF}, les autorités judiciaires, les administrations fiscales, ...)
- La constatation des incidents qui doivent être mentionnés et l'accomplissement des obligations de notification à l'égard de tiers (par exemple la CTIF, ...)
- L'examen et le suivi des infractions aux Lois et Règlements ainsi qu'aux codes de déontologie internes, telles que les conflits d'intérêts, les opérations pour compte propre effectuées par le personnel, l'acceptation de cadeaux ou le fait d'en offrir, l'octroi de commissions, etc....
- Le traitement opérationnel de certaines opérations de la banque, par exemple le fait de retenir ou de refuser une opération, l'évaluation d'une relation avec un client lors de l'établissement et de la cessation d'une relation ;
- Le traitement des plaintes des clients et le maintien d'un registre des plaintes des clients ;
- Le conseil en matière de nouveaux produits, services et marchés ;
- Le suivi des Lois et Règlements ainsi que le suivi de leur interprétation (par exemple les contacts avec les autorités de contrôle) ;
- L'examen des documents internes et externes pertinents en matière de politique et de fonctionnement (par exemple les rapports de l'audit interne et externe, les procès-verbaux du Comité de Direction, les informations et remarques des autorités de contrôle) ;
- L'évaluation du caractère adéquat des instructions et procédures internes et, au besoin, la formulation de propositions d'adaptation.

9.2.3. Organisation de la fonction

La responsabilité ultime de la fonction de *Compliance* incombe au *Compliance Officer* du siège. Les *Compliance Officers* des succursales lui rapportent directement, sans préjudice des obligations directes qui devraient leur incomber en vertu des réglementations locales.

Par ailleurs, le suivi des matières qui sont du ressort de la fonction *Compliance* est formalisé au sein d'un « *Compliance Risk Committee* » (voir point 8.2). Ce Comité fonde son suivi sur un programme de contrôle dénommé « *Compliance Monitoring Program* ».

9.2.4. Autorité

Le *Compliance Officer* peut agir sur le traitement opérationnel de certaines opérations, procéder à l'évaluation d'une relation avec un client lors de l'établissement et de la cessation d'une relation, Il informe le Comité de Direction des résultats de ces initiatives.

Il a libre accès aux locaux, collaborateurs, dossiers, bases de données, comptes, rapports du commissaire-réviseur agréé, des autorités de marché et de contrôle, et de l'Audit Interne, ainsi qu'aux procès verbaux du Comité de Direction.

Il a le droit de demander toute explication, au besoin par écrit.

Il peut informer directement et de sa propre initiative le Président du Conseil d'Administration ou les membres du Comité d'Audit et des Risques ou encore le commissaire-réviseur agréé lorsqu'il le juge nécessaire.

Il a le droit de mettre tout point de *Compliance* à l'ordre du jour du Comité de Direction.

Il a le droit d'exprimer et de faire connaître librement ses constatations et ses appréciations dans le cadre de sa fonction au sein de la banque. Il a l'assurance que ses constatations et appréciations ne lui porteront pas préjudice, ni à ses collaborateurs éventuels.

9.3. Gestion des risques

La **fonction** de gestion des risques **indépendante**, telle que requise en vertu de l'article 37 de la nouvelle Loi Bancaire, a été assignée en date du 1/07/2015 à Mr D. Vermeiren, qui cumule cette fonction avec celle de Directeur Financier. La direction informatique a été simultanément confiée à Mr A. Vander Stichelen.

En sa qualité de *Risk Manager*, Mr D. Vermeiren rapporte directement au Comité de Direction. Il rapporte également au Comité d'Audit et des Risques, dans le cadre spécifique des responsabilités de ce dernier.

Cette fonction s'exerce dans le cadre d'une charte de *Risk Management*, et recouvre l'ensemble des risques auxquels BBE est exposée. Dans ce contexte, le *Risk Manager* a élaboré une méthode de suivi et d'évaluation des risques précités, et le résultat de cette approche fait l'objet de rapports périodiques adressés, en fonction des risques concernés, au Comité *Alco* ou au Comité de Direction. Le *Risk Manager* établit par ailleurs un rapport pour chaque réunion du Comité d'Audit et des Risques. Une fois par an, ce dernier consacre une réunion au *Risk Management* exclusivement.

La gestion **opérationnelle** des différents risques auxquels BBE est exposée, est du ressort direct du Comité de Direction, ou des Comités créés par ce dernier. Une répartition des responsabilités est organisée au sein du Comité de Direction, sans préjudice au fonctionnement collégial de ce dernier. Par ailleurs, la gestion du risque de crédit et du risque informatique, s'appuie respectivement sur le support donné en la matière par les départements '*Credit Risk Management*' et '*Information Security*' de la maison-mère.

9.4. Contrôle externe

Le contrôle externe de la banque, comprenant la certification des comptes, est exercé par Ernst et Young, représenté par Monsieur Pierre Vanderbeek. Le commissaire-réviseur agréé est nommé pour une période prorogable de trois ans. Sa nomination, sa rémunération, sa reconduction ou sa révocation répondent à des dispositions légales spécifiques. Il appartient ainsi au Comité d'Audit et des Risques de formuler une recommandation à l'intention du Conseil d'Administration concernant la nomination du commissaire-réviseur agréé, la fixation de ses honoraires et toutes autres questions relatives à sa démission ou à sa révocation.

Hormis ses tâches usuelles dans le cadre de l'audit externe, le commissaire-réviseur agréé joue également un rôle complémentaire dans le cadre du contrôle prudentiel de la BNB. Il est dès lors titulaire d'une agrégation de la BNB, est supervisé par elle et lui soumet des rapports réguliers.

Au sein de la banque, le commissaire-réviseur agréé soumet son programme d'audit et ses rapports et autres recommandations au Comité d'Audit et des Risques, et il peut assister à toutes les réunions de ce Comité. De même, il peut assister à la réunion du Conseil d'Administration convoquée pour analyser et approuver les comptes annuels, ainsi qu'à l'Assemblée Générale ordinaire.

Le commissaire-réviseur agréé entretient des contacts directs et illimités avec le Président du Comité d'Audit et des Risques, et du Conseil d'Administration.

L'indépendance du commissaire-réviseur agréé est garantie par des dispositions légales spécifiques mises en application au sein de BBE.

10. Conduite des affaires

Afin de mener ses activités dans le strict respect des réglementations et dans la plus grande transparence, la banque a établi un certain nombre de codes de bonne conduite.

10.1. Code de conduite des affaires avec des personnes liées

La banque dispose d'un code régissant les opérations de prêts, crédits ou garanties consentis directement ou indirectement aux membres de son Conseil d'Administration, de son Comité de Direction ou à toutes sociétés dans lesquelles les administrateurs ou les conjoints de ces derniers détiennent à titre personnel une participation qualifiée.

Le code comporte les dispositions suivantes :

- Les crédits octroyés par la banque s'inscriront dans le cadre normal de son activité et seront conformes à sa politique de crédit ;
- Le processus d'approbation des crédits sera conforme aux procédures établies en la matière. Les bénéficiaires de ces crédits ne participeront pas à la discussion du dossier en Comité de Direction et au vote qui s'en suivra ;
- Les crédits seront assortis de conditions financières et de garanties normalement requises de la clientèle pour ce type de crédit ;
- Les crédits feront l'objet d'une notification annuelle au Conseil d'Administration ;
- Les crédits seront notifiés annuellement à la BNB.

10.2. Code éthique

Ce code vise l'établissement et le respect des plus hautes exigences comportementales de la part de tout employé, cadre, représentant et administrateur de la banque.

Le Code éthique de la banque est joint en *annexe 5* au présent mémorandum.

10.3. Code de conduite pour l'exercice d'une fonction extérieure

Ce code régit l'exercice d'une fonction extérieure par les dirigeants de la banque. Il a pour but de tenir compte des objectifs prudentiels dans le cadre de la liberté accrue accordée aux dirigeants de la banque pour l'exercice d'une fonction extérieure.

Le code de conduite de la banque est joint en *annexe 6* au présent mémorandum

10.4. Whistleblowing Policy

Cette politique permet à chaque employé et cadre de la banque d'introduire une plainte auprès d'un « *Reporting Officer* » portant sur des comportements frauduleux ou contraires aux saines pratiques bancaires telles que définies dans les codes et/ou politiques internes ou externes. La *Whistleblowing Policy*, dont une copie est jointe à l'*annexe 7*, protège l'employé et cadre contre toute sanction professionnelle et leur permet d'introduire leur plainte sur une base anonyme.

10.5. Procédure de traitement des plaintes de la clientèle

La banque dispose d'une procédure de traitement au niveau du *Compliance Officer* de toutes plaintes introduites par la clientèle. Celles-ci sont répertoriées par ordre chronologique et comprennent un bref exposé du motif de la plainte, ainsi que le traitement accordé. Un paragraphe du Rapport de *Compliance* établi à l'attention du Comité d'Audit et des Risques est consacré au traitement de ces plaintes.

11. Politique de rémunération

En vertu de la politique de rémunération de BBE (reprise en *annexe 9*), la rémunération variable des membres du Comité de Direction ainsi que des membres du personnel qui exercent des fonctions clés ou des fonctions de contrôle indépendantes, est liée (depuis 2010) :

- à la performance individuelle en termes qualitatifs ;
- à la performance individuelle ou collective en termes quantitatifs mesurables (au moyen de critères de mesure de performance) ;
- aux résultats de la banque.

Sont repris parmi les fonctions clés ou de contrôle visées ci-dessus : Toute personne ayant le titre de Directeur, l'Auditeur Interne, le *Compliance Officer*, le/la responsable des ressources humaines ainsi que les membres du département commercial et de la Salle des marchés.

La rémunération variable maximale (exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle) pouvant être octroyée ne peut dépasser:

- 30% de la rémunération annuelle pour les membres du Comité de Direction ;
- 20% de la rémunération annuelle pour les Directeurs, les membres du département commercial et de la Salle des marchés ;
- 10% de la rémunération annuelle pour les titulaires des autres fonctions clés et de contrôle reprises ci-dessus.

Les objectifs qualitatifs, et quantitatifs (maximum 4), sont liés à la fonction et/ou aux objectifs du département et de la banque et sont pondérés considérant la fonction concernée. Des indicateurs de performance doivent être disponibles pour chacun des objectifs.

Le poids des performances qualitatives doit représenter au minimum 40% de la cote finale. Les différents niveaux atteints par cette dernière déterminent le pourcentage de rémunération variable qui est accordée, tenant compte des maxima repris ci-dessus.

Le suivi de cette matière est confié au Comité de Rémunération (voir section 6.3.).

La dernière version du Mémorandum de Gouvernance et ses annexes, avec mention de la dernière date d'adaptation est disponible en français sur le site :

<http://www.byblosbank.com.lb/Belgium>

Date d'approbation par le Comité de direction : 09/10/2008

Date d'approbation par le Conseil d'administration : 15/12/2008

Date de la dernière adaptation : Mars 2016

Date de la dernière évaluation : Avril 2016

Annexe n° 1 - Structure dirigeante

CONSEIL D'ADMINISTRATION		Date d'élection
Bassam A. NASSAR	Elu le	14/05/1990
	Président le	08/05/2006
Faysal M. TABSH	Elu le	02/01/1980
	Vice-président le	08/05/2000
Nicolas Fouad TRAD	Administrateur le	12/05/2009
	Administrateur-délégué le	21/12/2009
François S. BASSIL	Administrateur	19/02/1976
Semaan F. BASSIL	Administrateur	14/05/1990
Elie A. BASSIL	Administrateur	10/05/1993
Daniel RIBANT	Administrateur	10/05/1993
Alain VANDER STICHELEN	Administrateur	12/05/2009
Najah L. SALEM	Administrateur	06/05/1982
M. Ludo SWOLFS	Administrateur	12/05/2009
Jacques DE RAEYMAEKER	Administrateur	12/05/2009
Baron Guy QUADEN	Administrateur	14/05/2012

COMITE D'AUDIT ET DES RISQUES

Najah L. SALEM	Président
Ludo SWOLFS	Membre - Secrétaire
Jacques DE RAEYMAEKER	Membre

COMITES DE DIRECTION

Nicolas Fouad TRAD	Président - « CEO »
Daniel RIBANT	Membre - Directeur général adjoint
Alain VANDER STICHELEN	Membre - Directeur des opérations & IT

COMITE DE DIRECTION – Succursale de Londres

Gaby FADEL – Directeur – Président du Comité de Direction
Wissam GHOUSSAINY – Sous-directeur – « Compliance Officer »

COMITE DE DIRECTION – Succursale de Paris

Claude JEANBART – Directeur – Président du Comité de Direction
Georges HELOU – Sous-directeur – « Compliance Officer »

AUDITEUR INTERNE

Christophe GERARD

COMPLIANCE OFFICER

Damien VANHAUDENARDE

COMMISSAIRE-REVISEUR AGREE

ERNST et YOUNG, représenté par Mr. Pierre VANDERBEEK

AUTRES DIRIGEANTS

*Dirk VERMEIREN
Selim C. HADDAD
Frederik SLADDEN*

*Directeur financier & Risk Manager
Directeur commercial
Directeur crédit*

Annexe n°2 - Politique de sous-traitance

OUTSOURCING POLICY

(April 2015)

GUIDING PRINCIPLES

1. THE ARGUMENT FOR OUTSOURCING

- a. Management focus on business development and clients growth;
- b. Commonality and standardization of processes between Europe and Lebanon;
- c. Better quality services;
- d. Freeing Local resources for better use.

2. ADMISSIBILITY OF OUTSOURCING

In principle, the function or service may be outsourced provided that such outsourcing should not affect:

- a. BBE SA core business;
- b. BBE SA ability to manage and monitor the outsourced business at all times;
- c. The regulators as well as the internal and external auditors' right to audit, access and monitor the outsourced business.

3. REQUIREMENTS FOR ADMISSIBLE OUTSOURCING:

The legal requirements (regulators circulars) are to be met provided the outsourcing measures duly accord with the principles listed below:

a. Analysis prior to outsourcing:

A document analysis should be performed prior to the outsourcing process and including at least:

- ✓ A short description of the activities/services to outsource;
- ✓ The achievements pursued (costs reduction, process improvement, resources management...);
- ✓ A risk analysis (i.e. additional operational, financial, reputational or legal risks involved).

b. Contract:

Any outsourcing solution must be based on a clear written contract which takes due account of the following general requirements.

Besides defining and documenting the rights of the outsourcing institution, the contract serves as the documentary proof of compliance with the new regulators requirements in relation to outsourcing. The outsourcing of functions by Byblos Europe to a service provider requires corresponding internal arrangements (internal guidelines, organizational instructions, declarations of commitment).

c. Definition of the operational area to be outsourced:

The operational area that is to be outsourced is to be defined; the precise requirements concerning the service performance are to be specified and documented, taking account of the objective of the outsourcing solution. The service provider's ability to meet Byblos bank Europe's performance requirements in both quantitative and qualitative terms must be defined in advance.

d. Instruction and monitoring of the service provider:

The respective responsibilities of Byblos Europe and the service provider must be precisely defined and distinguished. The outsourcing measure must not impair compliance with all the statutory and contractual obligations with which the outsourcing institution has to comply, for prudential purposes, as an example.

The service provider performance is to be continuously monitored and assessed so that any necessary corrective measures can be taken immediately. Byblos Bank Europe must specify a person that is responsible for supervising all aspects of the outsourcing process.

The ongoing internal monitoring of the outsourced area by Byblos Bank Europe's managers (searching for, identifying and eliminating any shortcomings) as well as the obligation to regularly report to the service provider and to notify it immediately of any malfunction are to be stipulated contractually. The outsourced operational area remains integrated into the Service provider's internal monitoring system.

Any changes in the performance and quality standards with which Byblos Europe must comply must also be observed by the service provider, particularly if this is necessitated by changes imposed by the regulatory authorities. This must be ensured and monitored by internal precautionary measures and subsequent auditing.

Byblos Europe must ensure contractually that it controls the rights of information, inspection, admittance and access (including access to data bases).

An effective policy for managing and monitoring the outsourced areas includes being able to terminate the concluded agreement, if deemed necessary, and to reincorporate it back into Byblos Europe.

e. Internal auditing, external auditing and supervision:

Byblos Bank Europe, internal as well as external auditors of BBE and the European supervisory and prudential authorities competent in the countries of establishment of BBE shall be granted full and unrestricted access to the outsourced operational areas at all times for inspection and auditing purposes.

To this end, the service provider must contractually promise Byblos Bank Europe accordance to tolerate such audits, to give the auditors all information and to provide any documents regarding the outsourced area which they require for their supervisory activity.

The right of the Byblos Bank Europe internal auditing department to carry out supplementary audits of its own must be ensured contractually.

f. Security and data protection:

Byblos bank Europe and the service provider must determine and contractually define the security standards to be complied with.

Byblos Bank Europe and the service provider must constantly ensure the orderly continuation of business operations in the event of an emergency (BCP, especially in relation to communication failure).

The security measures to be determined must include arrangements which, in particular, ensure that the outsourced area remains operational should the service provider be hindered from rendering its contractual obligation.

Byblos Bank Europe and the service provider must guarantee data protection as defined in data protection legislation and must ensure the confidentiality, availability and accuracy of the data.

Customer data must be protected against unauthorized use. In this respect, the system must be safeguarded against falsification, theft, unlawful use, unauthorized modification, copying and access and any other unauthorized usages.

g. Business secrecy and banking secrecy:

The service provider must abide by, and respect Byblos Bank Europe business secrecy rules. Byblos Bank Beirut must expressly promise to maintain the confidentiality of all customer data.

h. Customer information:

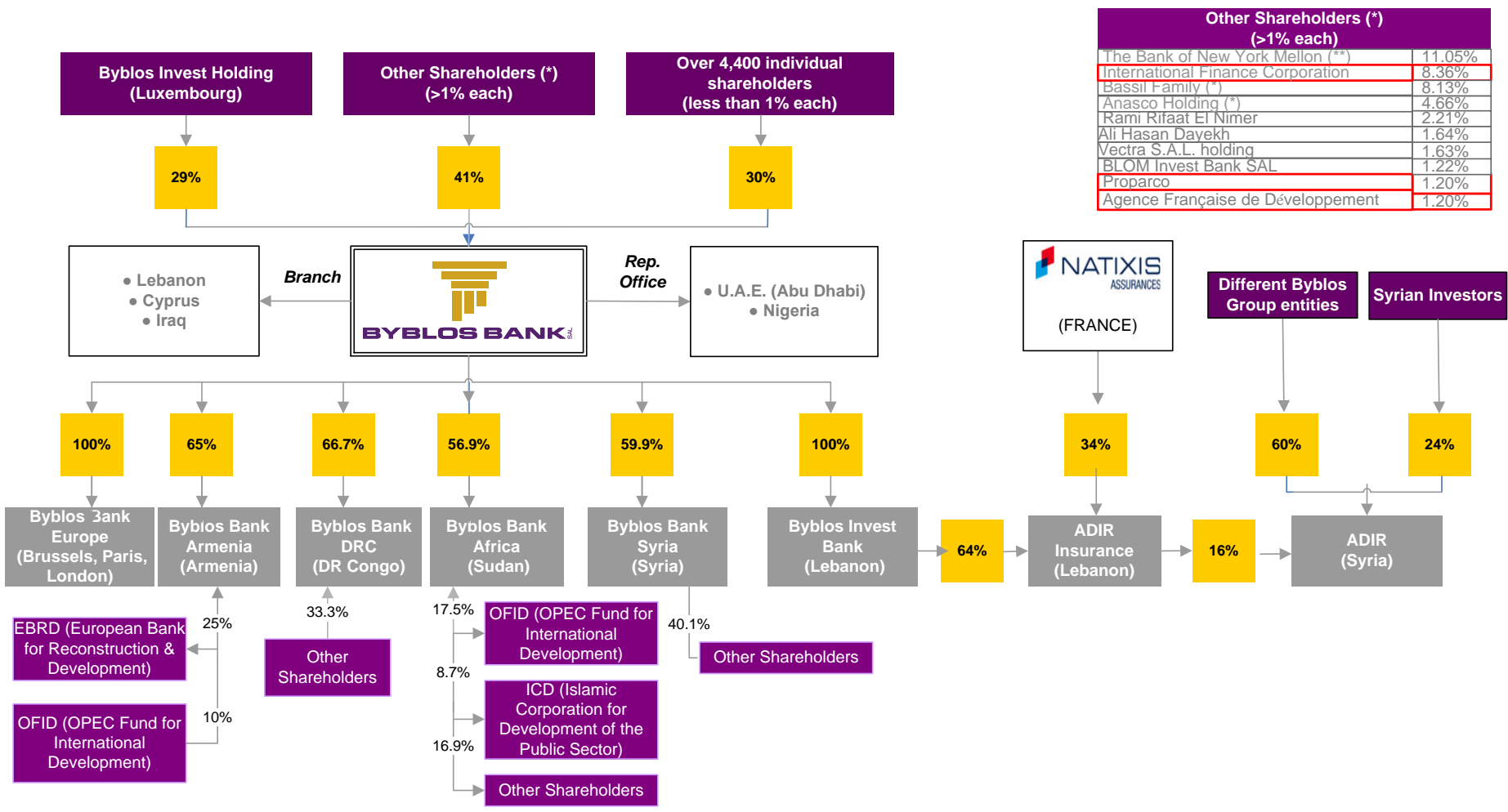
Byblos Bank Europe must inform its customers in a suitable manner of any business outsourcing activity that affects them if required to do so by law or by contract.

Annexe n° 3 - Structure du Groupe Byblos



Overview

Organizational Structure as at 31 December 2015



Other Shareholders (*) (>1% each)	
The Bank of New York Mellon (**)	11.05%
International Finance Corporation	8.36%
Bassil Family (*)	8.13%
Anasco Holding (*)	4.66%
Rami Rilaat El Nimer	2.21%
Ali Hasan Davekh	1.64%
Vectra S.A.L. holding	1.63%
BLOM Invest Bank SAL	1.22%
Proparco	1.20%
Agence Française de Développement	1.20%

(*) As at 31 December 2015 (including common shares, series 2008 preferred shares and series 2009 preferred shares)
 (**) The Bank of New York Mellon is the depositary bank for the GDR program

Annexe n° 4 - Règlement du Comité d'Audit et des Risques

Constitution

Le Conseil d'administration décide de constituer en son sein un Comité d'audit et des risques.

Avant d'entrer en vigueur, le Règlement du Comité d'audit et des risques ainsi que tout amendement futur qui y serait apporté doivent avoir été approuvés par le Comité de direction et confirmés ensuite par le Conseil d'administration.

Composition

Le Comité d'audit et des risques est composé de membres du Conseil d'administration n'exerçant pas de fonctions journalières dans la banque. Le nombre minimum de membres du Comité d'audit et des risques est fixé à trois et le quorum requiert la présence de deux membres.

Le Président du Comité d'audit et des risques est nommé par le Conseil d'administration.

La nomination du Président et des membres du Comité d'audit et des risques doit recevoir l'accord préalable de la BNB.

Les membres du Comité d'audit et des risques restent en fonction jusqu'à leur démission ou leur révocation de cette fonction par le Conseil d'administration, ou jusqu'à l'expiration de leur mandat d'administrateur. Ils peuvent être reconduits dans cette fonction.

Fréquence des réunions

Le Comité d'audit et des risques se réunit au minimum trois fois par an : au moment de l'examen des situations financières intérimaires et à la clôture des comptes, et une troisième réunion pourra être convoquée en cas de nécessité. Des réunions complémentaires peuvent-être organisées si nécessaire.

Présence aux réunions

A la demande du Président du Comité d'audit et des risques, le Président ou tout autre membre du Comité de direction ainsi que d'autres membres de la direction (en particulier le Chef de l'audit interne) assistent aux réunions ou sont convoqués pour discuter de certains points à l'ordre du jour.

Le Commissaire ou un représentant de ce dernier peut également être présent aux réunions et est convoqué à y assister au moins une fois l'an.

Champ d'action - Mission

Le Comité d'audit et des risques a pour but de faciliter l'exercice effectif de la surveillance par le Conseil d'administration de l'application de la politique générale définie par ce dernier. Sa mission couvre aussi bien le siège social de Bruxelles que les agences de Paris et de Londres.

Le Comité d'audit et des risques favorise la communication entre les membres du Conseil d'administration, le Comité de direction, le service d'Audit interne, le Commissaire agréé et la BNB.

Le rôle du Comité d'audit et des risques n'est en aucun cas de faire double emploi avec l'Audit interne ni de s'y substituer.

Le Comité d'audit et des risques fait rapport de sa mission au Conseil d'administration deux fois par an, lors de la réunion du Conseil qui précède l'Assemblée générale qui approuve les comptes de l'année précédente et à la fin du premier semestre social.

Le Comité d'audit et des risques vérifie la manière dont le Comité de direction assure et supervise la qualité, l'étendue et l'efficacité des moyens de contrôle interne et comptable ainsi que la gestion des risques de l'établissement de crédit.

Il contrôle l'information financière externe, en ce compris le respect des dispositions légales, réglementaires et statutaires, ainsi que la conformité avec les règles établies par le Conseil d'administration et le suivi des questions et recommandations formulées par le Commissaire-réviseur agréé.

Le Comité d'audit et des risques s'assure que la Charte de l'audit interne est établie de manière correcte ; il la confirme et la fait approuver par le Conseil d'administration.

Le Comité d'audit et des risques confirme le plan d'audit ainsi que les moyens engagés (tant humains que matériels).

Il approuve la nomination et la démission ou la révocation du Chef de l'audit interne, celui-ci ayant un accès direct au Président du Comité d'audit et des risques.

Il contrôle le fonctionnement de l'Audit interne et s'assure que la mission de l'Audit interne est menée à bien sans restriction ni entrave.

Il vérifie la qualité et l'étendue du travail effectué par l'Audit interne et s'assure que l'Audit interne applique les meilleures méthodes de pratique courante.

Il recommande à quel membre du Comité de direction le Chef de l'audit interne rapporte de manière indirecte pour la gestion journalière du service.

Il prend connaissance des rapports d'activité et du résumé des principales recommandations individuelles formulées par l'Audit interne, le « Compliance Risk Committee » et le « Money Laundering Reporting Officer », et s'assure du suivi des recommandations formulées par ceux-ci.

Il commande, quand il l'estime nécessaire, des devoirs d'audit spécifiques à exécuter pour son compte.

Il est autorisé par le Conseil d'administration à requérir toute opinion légale ou tout avis professionnel indépendant et à s'assurer l'assistance de toute expérience et expertise extérieure qu'il estime nécessaire.

Le Comité d'audit et des risques formule une recommandation à l'intention du Conseil d'administration concernant la nomination du Commissaire-Réviseur agréé, la fixation de ses honoraires et toutes questions relatives à sa démission ou à sa révocation.

Le Commissaire agréé expose au Comité d'audit et des risques son programme d'audit et lui fait part de ses conclusions d'audit ainsi que de ses recommandations.

L'Examen et le suivi de l'indépendance du Commissaire agréé seront assurés, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à l'entité contrôlée.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Annexe n°5 - Code d'éthique

**CODE OF ETHICS
(April 2015)**

1. Introduction

The purpose of this Code of Ethics ('The Code') is to promote and maintain high standards of ethical conduct for all employees, officers, directors and representatives ('The Staff') of Byblos Bank Europe S.A. ('BBE' or 'The Bank').

This Code should be read in conjunction with the Bank's Integrity Policy, Anti-Bribery Policy and the Code of Conduct set down by the authorities and/or the banker's association in the three countries in which the Bank is present.

Since the actions of every employee, officer, director and representative affect the reputations' of BBE, all members of the staff are expected at all times to:

- a. Avoid actual, potential or perceived conflicts between personal and professional interests;
- b. Conduct business with integrity, honesty and fairness in a manner sensitive to the customs and cultures of the areas of operation;
- c. Comply with the Bank's policies and procedures.

2. Conflicts of interest

'Conflict of interest' means any situation or activity where an individual's private interest (including the interests of family members) affect, or can reasonably be perceived to affect, the discharge of such person's obligations to the Bank.

BBE expects all employees, officers, directors and representatives to honour their duty of good faith and to perform their duties in a manner which seeks to ensure the interests of the Bank ahead of their own personal interests.

BBE expects that no employee, officer, director or representative will:

- a. Take advantage of any business opportunity discovered through his or her position or through the use of BBE's property or information;
- b. Use his or her position or BBE property for personal gain;
- c. Compete with BBE;
- d. Take any step or action which involve or create the appearance of a conflict of interest.

While it is not possible to describe or anticipate every situation that may present conflicts of interest, such situations impacting upon the objective and effective performance of responsibilities to the Bank may arise when an employee, officer, director, representative, or member of his or her family:

- a. solicits or accepts, directly or indirectly, any kind of gift or other personal, unearned benefits as a result of his or her position within the Bank from any person with which the Bank has a current or potential business relationship;
- b. has a consulting or employment relationship in any capacity with any person with which the Bank has a current or potential business relationship.

3. Gifts

This Code does not prohibit business or social exchanges that occur in the ordinary course of business relationship. BBE recognizes the importance of good business relationship and encourages networking with clients and suppliers provided that the extent of such activities cannot reasonably be perceived to negatively impinge upon the fulfilment of a person's duty to the Bank. Reasonable business entertainment, gifts, or favours which are appropriate in the circumstances or otherwise permissible under applicable law will not be considered a breach of this Code, as long as such items comply with the Bank's *Anti-Bribery Policy*.

4. Confidential Information

No employee, officer, director or representative shall disclose any confidential or proprietary information about the Bank, or any person or organization with which BBE has a current or potential business relationship, to any person, either during or after service with the Bank, except with the written authorization of the Management Committee or as may be required by law.

5. Fair dealing

Every employee, officer and director must deal fairly with BBE clients, suppliers, competitors, and any person or organization with which the Bank has a current or potential business relationship. The staff should not take unfair advantage of anyone through manipulation, concealment, abuse of privileged information, misrepresentation of facts, or any other unfair-dealing practice.

The staff must conduct in strict compliance with the Bank's Anti-Bribery Policy.

6. Ethical principles applicable to the investment business

The implementation of the above-mentioned principles to the investment business of BBE, leads to the following rules:

- a. The investment services (i.e. the execution or transmission of orders relating to financial instruments) delivered by BBE are relying solely on the instructions received from the clients. No influence whatsoever on this services may be exercised by any department of BBE or any other entity of Byblos Group;
- b. When investment services are delivered, they are so in the sole interest of the clients, without considering any other interest of any other person or entity;
- c. All instructions received from the clients in relation to the investment services delivered by BBE, and in general all communications exchanged in this context between BBE and its clients, must be treated with the highest confidentiality;
- d. No investment services may be delivered to any Management or staff member of BBE, or to any Management or staff member of the Securities Back Office of BBSAL, or to any person related to them. The delivery of investment services to directors (non-members of the Management Committee) of BBE, as well as to any other Management or staff member of any other Byblos Group unit, may be charged at advantageous conditions, decided on a case by case basis by BBE Management Committee.

7. Waivers

Exceptionally, the Bank may waive certain provision of this Code. Any employee, officer, representative or director who believes that a waiver may be called for should discuss the matter with the Management Committee & the Compliance Officer. The Management Committee must approve in writing any waiver of the Code of Ethics for employees, officers and representatives. Waivers for members of the Management Committee and directors of the Bank must be approved by the Board of Directors.

8. Register of conflicts of interest

All potential or effective conflicts of interest addressed by this Code are registered by the Compliance Officer.

9. Client complaints

All complaints communicated by clients must be reported to the Compliance Officer.

10. Reporting

The Compliance Officer acts as a 'Reporting Officer' for any question or need to report concerns of possible violations of this Code. He will ensure that questions and concerns are handled discreetly and thoroughly, in accordance with the Bank's Whistleblowing Policy.

Annexe n°6 - Code de conduite pour l'exercice d'une fonction extérieure

**CODE OF CONDUCT FOR DIRECTORS AND MANAGERS
HOLDING AN EXTERNAL MANDATE
(April 2015)**

Table of Contents

1. Scope	3
2. Limitations to the freedom to undertake an external mandate.....	3
3. Conditions for holding external mandates – Internal Rules.....	5
4. Notification to the NBB of external mandates held by directors and managers	8
5. Monitoring compliance with the law and the NBB regulation	9
6. Sanctions	9
7. Designation of persons responsible towards the NNB.....	10
8. Appendix 1: Questionnaire to be filled in for each external mandate.....	11
9. Appendix 2: Authorisation procedure & Publicising	14

This code of conduct ('The Code') has been prepared in order to respect the provisions of the law of 25 April 2014 on the legal status and supervision of credit institutions and the regulation of the National Bank of Belgium dated 6 December 2011 (further detailed in the Circular PPB-2006-13-CPB-CPA of the Banking, Finance & Insurance Commission) relating to the undertaking of external mandates by directors and managers of Byblos Bank Europe S.A. ('BBE' or 'The Bank').

1. Scope

This code is applicable to:

- all directors and members of the Management Committee of the bank,
- all members of the staff who, whatever their title or function may be, take part in the administration or management of the bank, and
- all members of the staff whose functional level is immediately below the Management Committee of the bank, including members of the management committees of the overseas branches.

The code is intended to adopt the prudential objectives required in the light of the freedom of the Management of the bank to undertake external mandates.

2. Limitations to the freedom to undertake an external mandate

External mandates resulting from the nomination by the bank may only be undertaken by those members of the staff effectively managing the bank or those persons nominated by the Board of Directors.

This limit is aimed at:

- the undertaking of a mandate as director nominated by the bank as a result of participation by the bank in the capital of a company;
- the mandate as representative of the bank when the latter is itself a director of another company, whether or not the bank holds a participation in the capital of that company;
- the nomination of a director for reasons related to his expertise, regardless of participation held by the bank. In this case, the nominated person does not necessarily have to be chosen among the effective managers of the bank. Other persons, be they employed by the bank or not, may be nominated as long as the decision to represent the bank is taken by the Board of Directors.

A non-executive director may not undertake, either directly or indirectly, a mandate involved in the day-to-day management of a company in which the bank holds a participation. He may only hold a non-executive mandate.

Executive managers of subsidiaries of the bank may not hold the mandate of non-executive directors of the bank.

Exception: Upon the acquisition by the bank of a participation in the capital of another company or upon the take-over of the company, the conditions of the operation (e.g. when the shareholders/managers of the company become shareholders in the bank), the terms of a harmonious collaboration between the company and the bank or the integration into the structures of the bank of the activities taken over, may temporarily justify the holding by one or more executive managers of the company of a mandate as non-executive directors of the bank. This authorization is however limited to 6 years, corresponding to the maximum duration of the mandate as a director in a limited company.

Executive managers of the bank may only undertake executive mandates in other companies in the cases set out below:

- External mandates held in other financial sector companies with which the bank has close links;
- External mandates held in statutory investment and unit trust funds, or in companies contractually managing investment and unit trust funds;
- External mandates held in companies managing personal or family assets;
- External mandates held in certain 'management' companies.

By family assets companies, it is to be understood that the definition covers companies whose activities are limited to the management of the family assets lodged with the company, and must exclude any other industrial or commercial activity or the notion of acting as a service company.

'Management' companies are defined as those, which, apart from managing family assets, undertake activities consisting of the provision of management services to other companies. The law sets out two conditions, which must both be fulfilled before an executive manager of the bank can be authorized to hold an executive mandate in such companies. Firstly, the manager of the bank must be the sole executive manager of the 'Management' company. Secondly, the activity of that company must be limited to providing services to companies in which the manager can directly hold an executive mandate. It is however expressly forbidden for an essential part of the management of the bank to be covered by a management contract concluded with the 'management' company of one of its managers, even if the company meets both conditions referred to above.

It should be noted that these provisions in no way modify the requirements stipulated in article 19 of the law of 25 April 2014, by which the executive management of the bank must be undertaken by individuals. It is therefore forbidden for a director in the form of a company to participate in the executive management of the bank.

3. Conditions for holding external mandates – Internal Rules

Adoption of internal rules – competent body

Being a matter of general policy, the internal rules of the bank must be drawn up and proposed by the Management Committee for approval by the Board of Directors. They must be re-evaluated every two years to ensure that they remain appropriate for the bank.

Rules relating to the authorization to hold external mandates

No manager/director of the bank may hold an external mandate without the prior authorization of the Board of Directors, based on a proposal from the Management Committee. This rule does not apply to external mandates for which the bank has nominated the individual concerned.

Rules relating to availability

To enable the Board of Directors to authorize the holding of an external mandate, the Management Committee must submit a full file on which the decision must be based. The file must contain sufficient information to enable the Board to assess the impact that the external mandate would have on the availability of the person concerned to effectively carry out his duties within the bank. The file should contain details of the nature and extent of the external mandate, the forecast frequency of meetings which it will entail, a global estimation of the impact of all external mandates undertaken by the individual on his availability as well as any relevant factors likely to have an impact in this respect. This assessment should be compared to the level of duties carried out within the bank, based on the number of executive managers, the nature of the activities of the bank and the internal division of responsibilities.

In the light of this assessment of both internal and external responsibilities, the Board of Directors should make a judgment as to whether the external mandates would be likely to affect the availability of the individual required to ensure a sound and prudent management of the bank. In the event that the external mandate is judged to have an adverse effect, the Board of Directors must refuse to authorize the external mandate.

To this end, each director and manager will fill in and sign the attached form setting out all external mandates held. This form must be completed each year, commencing in December 2002. When no external mandate is held, the form must be signed and returned stating 'Nil'.

The Board of Directors, the Management Committee and the Compliance Officer must be informed of any significant modification relating to the above file. Should any such modification arise, the Board of Directors may review its assessment regarding the availability of the manager and may, if necessary, withdraw its authorization.

Rule relating to the prevention of conflicts of interest and risks associated with the holding of external mandates

Considering the risks of conflict of interest and, from then on, the implication of the responsibility of the bank, the following rules must be applied in the case of the holding of an external mandate by a director or a manager in a company with which the bank has no close links:

- The bank may only provide facilities or services to a company in which one of its managers or directors holds an external mandate, at normal market conditions.
- Any manager or director of the bank holding an external mandate must refrain from intervening, both within the bank and within the company in which they hold an external mandate, with the deliberations and votes concerning the provision of any facility or service by the bank to the company.

Rules relating to the holding of external mandates in listed companies

When a manager or director holds an external mandate in a listed company, the following rules are intended to protect the bank from being implicated in any market abuse committed in connection with the shares of the listed company:

1. It is prohibited for any person possessing information that he or she is aware, or ought to be aware, constitutes inside information, to acquire or dispose of, or try to acquire or dispose of, for his/her own account or for the account of a third party, either directly or indirectly, financial instruments to which that information refers;
2. It is prohibited for any person possessing information that he or she is aware, or ought to be aware, constitutes inside information, to disclose that inside information to any other person, unless such disclosure is made in the normal course of the exercise of his/her employment, profession or duties;
3. It is prohibited for any person possessing information that he or she is aware, or ought to be aware, constitutes inside information, on the basis of inside information, to recommend that a third party acquire or dispose of, or induce others to acquire or dispose of financial instruments to which that information refers;

4. It is prohibited for any person to carry out transactions or place orders which give, or are likely to give, false or misleading signals regarding the supply of, demand for, or price of one or more financial instruments; or which, through one person or persons acting in concert, secure an abnormal or artificial price level for one or more financial instruments, unless the person who has carried out the transactions or placed the orders demonstrates legitimate reasons for doing so, and that these transactions or orders are in accordance with the accepted market practices that apply on the market concerned;
5. It is prohibited for any person to carry out transactions or place orders that employ fictitious structures or any other form of deception or contrivance;
6. It is prohibited for any person to disseminate information or rumours through the media or the Internet or by any other means, which give, or are likely to give, false or misleading signals as to financial instruments, where the person in question knew, or ought to have known, that the information was false or misleading;
7. It is prohibited for any person to commit other acts, as defined by the King upon the recommendation of the FSMA, that hamper or disrupt the proper functioning, integrity and transparency of the market or could do so;
8. It is prohibited for any person to participate in any agreement, the object of which is to commit acts as referred to above in points 1 to 7;
9. It is prohibited for any person to incite one or more other persons to commit acts that, were he/she himself/herself to commit them, would be prohibited under points 1 to 7 above.

Any transaction carried out, directly or indirectly, by a manager or director, his spouse or any other person being domiciled in the same address, or through a company controlled by them, relating to shares issued by companies in which that manager or director holds a mandate, must be carried out through the bank. This obligation does not apply if the manager or director can prove that his assets, those of his spouse or any other person being domiciled in the same address, or those of any company controlled by him, are managed by another institution through a portfolio management contract, under the terms of which the persons concerned are not authorized to give individual instructions.

Rules relating to the publicising of external mandates

The requirement to publicise external mandates is limited to those held outside the group to which the bank belongs. A group is defined for this purpose by the notion of 'close links' which includes the notion of 'sister companies' (including a consortium) and 'links by participation'.

External mandates held in investment and unit trust funds, family assets companies and 'management' companies are also exempted from the requirement to publicise.

The publicising will be made in the annual report of the bank.

Details to be published must include the following:

1. The last name, first names and positions of the managers and directors of the bank holding an external mandate,
2. The name of the company, the address of its registered head office, its domain of activities and, if applicable, the regulated market on which the financial instruments issued by the company are listed,
3. The position within the company held by the person named under point 1 above,
4. The existence of any link through capital held by the bank outside its trading portfolio, and the importance of such link (which would obviously be less than a close link).

Such information must be updated on an annual basis.

Internal rules and any subsequent modifications must be communicated to the NBB by regular mail and by e-mail.

4. Notification to the NBB of external mandates held by directors and managers

The bank must promptly notify to the NBB all external mandates held by its directors and managers. It should be noted that, contrary to what the previous chapter provides for publicizing, all external mandates held by directors and managers must be notified to the NBB, including the external mandates held in subsidiaries or group companies, as well as in investment and unit trust funds, family assets companies and 'management' companies.

Such notification will be made via e-Manex.

Information to be communicated includes the following:

- The precise identification of the manager or director concerned together with his position within the bank,
- The precise identification of the companies, businesses or institutions in which the manager or director holds an external mandate,
- The characteristics of the external mandate held,
- The authorization procedure by the relevant bodies of the bank, where applicable,
- The mode of publicising retained, when such publicising is required.

5. Monitoring compliance with the law and the NBB regulation

The bank will take the necessary measures to ensure compliance with the law. The Compliance Officer is in charge of this control.

To this effect, the authorised files on external mandates must be communicated to him. He will ensure that all directors and managers subject to the law have been included and that the files respect the internal rules.

On the basis of the files, where necessary, the Compliance Officer will identify the external mandates held in listed companies. He will also identify the periods during which any transactions in shares issued by a listed company in which a director or manager, his spouse or any other person being domiciled in the same address, or any company controlled by them, may or may not be carried out by the bank itself, as well as those relating to the same transactions in the framework of the investment portfolio of the bank.

The definition of such periods will enable the persons concerned to establish whether they can carry out a transaction without raising any suspicion likely to jeopardize the reputation of the bank.

The persons concerned who wish to carry out a transaction will submit the operation to the Compliance Officer who will ensure that the legislation on market abuse is being respected.

6. Sanctions

Where, by application of internal rules, an external mandate cannot be authorized, the bank will ensure that the director or manager concerned terminates the mandate. In the absence of such termination, the bank must envisage forbidding the relevant director or manager from holding a management position within the bank.

7. Designation of persons responsible towards the NNB

The bank has designated Mr. Daniel Ribant as the manager charged with the responsibility of implementing the organization required to ensure that the bank complies with applicable legal and regulatory requirements on the subject and under whose authority the required information must be notified to the NBB.

Mrs. Marie-Laure Poëte has been designated as the contact person, for the relationship with the NBB, for all technical aspects of the communication of the relevant information.

8. Appendix 1: Questionnaire to be filled in for each external mandate

1. Identification of the director/manager		
Information required	Notes	Response
Last name	As it appears on birth certificate, ID card or Passport	
First name	As it appears on birth certificate, ID card or Passport	
Other first names	As it appears on birth certificate, ID card or Passport	
Place of birth	As it appears on birth certificate, ID card or Passport	
Date of birth	Format – DD/MM/YYYY	
Scope <i>ratione personae</i>	Choose from the following: - Non-executive director/manager - Member of the Management Committee - Manager whose functional level is immediately below the Management Committee - Overseas branch manager	
Title of the mandate held with BBE		
Start date of the mandate held with BBE	Format – DD/MM/YYYY	
Representative of: - Name of the company - Registered office - Nationality - Legal form - VAT or national number	To be completed when the mandate of director/manager is held in representation of a company. VAT or national number is mandatory for companies registered in Belgium	
End date of the mandate held with BBE	To be completed when the director/manager ceases to have a mandate with BBE Format – DD/MM/YYYY	

2. Identification of the third company		
Information required	Notes	Response
Name of the company		
Registered Office	Street & number, postal code, city, country	
Nationality		
Legal form		
VAT or national number	Mandatory for companies registered in Belgium	
Domain of activities	Choose from the following: <ul style="list-style-type: none"> - credit institution - investment company - insurance company - company managing investment and unit trust funds - financial holding company - other financial institution - company providing financial services ancillary to the activity of credit institution - statutory investment and unit trust fund - family assets company - 'management' company - other 	
Close links with BBE	Choose from the following: <ul style="list-style-type: none"> - shareholding of the bank in the company - shareholding of the company in the bank - other close links - none 	
Listed on a regulated market	Yes or No	
In a business relationship with BBE	Yes or No	

3. Characteristics of the external mandate		
Information required	Notes	Response
Title of the mandate held with the third company		
Participation in the daily management	Yes or No	
Start date of the external mandate	Format – DD/MM/YYYY	
End date of the external mandate	Format – DD/MM/YYYY	
Details of the mandate	Choose from the following: - mandate held at the request of BBE - executive mandate held by a non-executive director of BBE following the acquisition by the bank of a participation in the capital of the company or upon the take-over of the company - executive mandate held by an executive director/manager of the bank - other	
Eventual mandatory maturity date of the mandate	Format – DD/MM/YYYY	

I certify that this information is complete and correct and that I will advise the bank of any modifications to this information as required by the code of conduct for directors and managers holding an external mandate.

Name:

Signature:

Date:

9. Appendix 2: Authorisation procedure & Publicising

1. Authorisation Procedure		
Information required	Notes	Response
Date of approval of internal rules	Format – DD/MM/YYYY	
Date of authorization granted by the competent body of the external mandate	Format – DD/MM/YYYY	
Date of report on availability of the director/manager	Format – DD/MM/YYYY	
2. Publicising		
Information required	Notes	Response
Publicising required	Yes or No	
Mode of publicising	Choose from the following: - Annual report - Website	
Date of first publicising	Format – DD/MM/YYYY	
Date of last publicising	Date of the latest update on the website or the latest publication in the annual report Format – DD/MM/YYYY	

Annexe n°7 - Whistleblowing Policy

WHISTLEBLOWING POLICY
(April 2015)

1. General Principles

The Code of Ethics of Byblos Bank of Europe S.A. ('BBE' or 'The Bank') requires all employees, officers, directors and representative ('The Staff') of the Bank to observe high standards of business and personal ethics in the conduct of their duties and responsibilities. In this respect, the Bank has set up a procedure for receiving, retaining and handling complaints regarding accounting and auditing matters, as well as alleged irregularities of a general, operational and financial nature in the company.

The Whistleblowing Policy is a key element for safeguarding the Bank's integrity. It applies to all staff members in the three BBE units. This Policy is generally intended to make it easier for members of staff to be able to report irregularities in good faith, without having to fear that their action may have adverse consequences.

BBE will maintain the confidentiality of the complaint and anonymity of the person making the complaint to the fullest extent reasonably practicable within the legitimate needs of law.

BBE will not discharge, demote, suspend, threaten, harass, or in any other matter discriminate against an employee in the terms and conditions of employment because of any lawful or other actions done by the employee with respect to good faith reporting complaints.

2. Scope

This Policy relates to complaints, reports and concerns about questionable accounting, internal accounting controls, or auditing matters, including, but not limited to:

- fraud or error in the preparation, evaluation, review, communication, or audit of any financial statement of the Bank;
- fraud or error in the recording and maintaining of financial records of the bank;
- deficiencies in or non-compliance with the Bank's internal accounting controls;
- misrepresentation or false statement to or by a senior officer or accountant regarding a matter contained in the financial records, financial reports or audit reports of the Bank;
- deviation from full and fair reporting of the Bank's financial condition;

This Policy also relates to reports of violations, including violations of:

- applicable laws, rules and regulations;
- the Bank's Code of Ethics;
- any other code, policy or procedure established by BBE.

3. Reporting Process

The Compliance Officer of each BBE unit is appointed as a 'Reporting Officer' in the framework of the application of the Whistleblowing Policy. The Reporting Officer shall assist the Management in implementing the procedure and is, moreover, responsible for the receipt of complaints and the preliminary investigation.

A complaint can be reported to the Reporting Officer of the BBE unit the whistleblower is working for, in the case of BBE branches, or directly to the Head Office Reporting Officer ('HORO'). Persons wishing to report verbally should be able to visit the Reporting Officer in full confidence. External meetings place should be considered for this purpose, if required.

The Reporting Officer of the involved BBE unit shall perform a preliminary investigation, as soon as a complaint has been received. In the case of BBE branches, the Reporting Officer has the opportunity to discuss a reported complaint with the Management of the unit involved before sending the file to the Head Office Reporting Officer.

All the complaint files are reported and commented by the HORO to the Head Office Management Committee.

The whistleblower shall report his complaint to the Head Office Management Committee if the HORO itself is the object of the complaint.

If the preliminary investigation has revealed serious indication of possible violations of internal or external regulation, the Head Office Management Committee shall report the complaint to the Internal Auditor in order to decide how the investigation is to be carried out.

The Reporting Officer is responsible for informing the whistleblower if the complaint has been settled or closed.

The Head Office Reporting Officer will report the aggregate of complaints reports to the Audit Committee on a bi-annual basis. The whistleblowers' names will not be disclosed.

The Reporting Officer keeps record of all his activities, reports and information received. All reports made by the Reporting Officer will be anonymous, except for those reports that are retained in his own file.

4. Confidentiality and Anonymity

Complaints may be submitted by the whistleblower on a confidential basis. Moreover, in order to encourage the whistleblower to report without fear of retaliation, the reports can be done anonymously. In this respect, the personal address of the Reporting Officer must be published.

If the Reporting Officer at some point of time is ordered and required by law to report the name of the whistleblower, he will inform immediately the whistleblower unless he has lawful reasons not to do so.

Annexe n°8 – Règlement du Comité de Rémunération



Byblos Bank Europe S.A.

**REGLEMENT DU COMITE DE REMUNERATION
(MAI 2010)**



1. But

Le Conseil d'administration décide de créer un Comité de rémunération afin de contribuer dans un esprit constructif à une politique de rémunération incitative et socialement justifiée.

2. Composition et nomination

- Les membres du Comité de rémunération sont nommés par le Conseil d'administration pour la durée qu'il détermine et peuvent être révoqués par le Conseil d'administration à tout moment.
- Le Comité de rémunération est composé de trois administrateurs. Tous les membres du Comité de rémunération sont des administrateurs non exécutifs.
- La présidence du Comité de rémunération est assurée par le président du Conseil d'administration ou par un autre administrateur non exécutif désigné à cet effet par le Conseil d'administration.
- La durée du mandat d'un membre du Comité de rémunération ne peut pas excéder la durée de son mandat d'administrateur.

3. Missions

Le comité a pour mission générale de formuler au Conseil d'administration des recommandations sur la politique de rémunération des administrateurs, des membres du Comité de direction, des directeurs, de certaines fonctions indépendantes et de contrôles ou celles pour lesquelles existe un risque que la rémunération induise une prise de risque excessive.

Plus particulièrement, le comité :

- formule des avis concernant la liste des fonctions concernées par les principes de la politique de rémunération ;
- formule des recommandations au Conseil d'administration concernant la politique de rémunération à mener pour les administrateurs non exécutifs et les membres du Comité de direction, en ce compris les formules de rémunérations liées aux prestations telles que bonus et formules d'intéressement à long terme, d'avantages en nature ou liés aux plans de pension ainsi que de leur statut. En ce qui concerne les membres du Comité de direction, ces recommandations portent au moins sur les principales conditions contractuelles, en ce compris les caractéristiques principales des plans de pensions et les arrangements prévus en cas de cessation anticipée des relations contractuelles. Les avis portent également sur les éléments clefs servant à déterminer la rémunération, y compris l'importance relative de chaque composante de la rémunération, les critères de performance pour les composantes variables de la rémunération et les avantages en nature ;
- formule des recommandations sur les éléments clefs servant à déterminer la rémunération, y compris l'importance relative de chaque composante de la rémunération, les critères de performance pour les composantes variables de la rémunération des autres catégories de collaborateurs définies au préalable ;



- informe le Conseil d'administration de l'application de la politique de rémunération au niveau individuel ;
- examine la possibilité et les modalités de fixation de l'indemnité de départ de l'administrateur délégué ou d'un membre du Comité de direction ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration sur les sujets relevant de sa compétence.

4. Fonctionnement

⇒ *Convocation :*

- Le Comité de rémunération se réunit une fois par an minimum et chaque fois qu'il le juge nécessaire pour son bon fonctionnement. Il se réunit en tout cas avant chaque Conseil d'administration ayant à son ordre du jour un point relevant de ses compétences.
- Les réunions du Comité de rémunération sont convoquées par son président ou à la demande de la majorité des membres.
- Les convocations contiennent l'ordre du jour de la réunion et, sauf en cas d'urgence, sont envoyées dans un délai raisonnable à tous les membres du Comité de rémunération.
- Si tous les membres sont présents, le Comité de rémunération peut valablement délibérer et statuer sans que le respect des formalités de convocation ne doive être justifié.

⇒ *Réunions :*

- Le Comité de rémunération ne peut valablement délibérer et statuer que si 2 de ses membres sont présents physiquement ou par conférence téléphonique.
- Les décisions sont prises à la majorité des voix émises par les membres du Comité de rémunération. En cas d'égalité de voix, celle du président du comité est prépondérante.
- Le président du Conseil d'administration peut toujours assister aux réunions du comité, même lorsqu'il n'est pas membre de ce comité. Le CEO participe aux réunions du Comité de rémunération lorsque celui-ci délibère sur la rémunération des membres du Comité de direction, autres que lui-même. Le Comité de rémunération peut inviter à son choix d'autres personnes pour assister à ses réunions.
- Les membres du Comité de rémunération, ou le CEO dans le cas visé ci-avant, s'abstiennent de participer aux délibérations du comité qui ont pour objet de formuler des recommandations quant à leur propre rémunération.



⇒ *Procès-verbaux* :

- Les délibérations du Comité de rémunération sont constatées par des procès-verbaux. Les procès verbaux sont signés par la majorité au moins des membres ayant pris part à la délibération. Une copie du procès-verbal de chaque réunion est transmise sur demande aux membres du comité.

- Rapport avec le conseil d'administration :

Le président du comité ou un membre du comité désigné à cet effet fait rapport au Conseil d'administration des avis et recommandations du comité pour qu'il en délibère.

Si cela lui est demandé, le président du Comité de rémunération donne des informations plus détaillées au Conseil d'administration pendant les réunions du Conseil d'administration en ce qui concerne les résultats des délibérations du Comité de rémunération.

- Conseillers externes :

Le Comité de rémunération peut, aux frais de la société, demander des conseils et avis externes sur les sujets qui relèvent de sa compétence après en avoir informé le président du Conseil d'administration.

5. **Divers**

- Le Comité de rémunération contrôle et évalue chaque année le caractère adéquat de ce règlement d'ordre intérieur et propose des modifications le cas échéant.
- Le Conseil d'administration peut à tout moment modifier ce règlement d'ordre intérieur ou retirer ou modifier tout ou partie des pouvoirs confiés au Comité de rémunération.

Annexe n°9 – Politique de Rémunération

**PERFORMANCE MANAGEMENT
AND
REMUNERATION**

POLICY

*Human Resources Department
Byblos Bank Europe*

DOCUMENT INFORMATION:

Policy:	Performance Management & Remuneration Policy
Department name:	Human Resources Department
Document file name:	Performance Management and Remuneration Policy - EN - BBE July 2013
Contact Name:	Mrs. Eliane Waltzing Head of Personnel
Version number:	1
Issued by:	Human Resources Department Byblos Bank Europe
Issue Date:	June 27 th 2013 (V1)
Revision Date:	March 12 th 2014 (V2) – Validation BoD April 4 th 2014
Revision Date:	April 2015, no changes - Validation BoD April 14 th 2015

1 PREAMBLE

BBE (or *the Bank* or *Byblos Bank Europe*) considers the evaluation of staff members' performances as a mean to improve and develop the effectiveness of the Bank as well as a source of motivation for the Employees.

The present policy highlights the responsibilities of Employees and Managers. It presents a set of guidelines to improve the performances of the Bank through the evaluation and development of the employees' performances, independently from the implementation of the "Fit & Proper" legal requirements mentioned in the training policy.

To achieve this goal and define the general principles governing its *Remuneration policy*, while also meeting the requirements of the regulators, the *Board of Directors of Byblos Bank Europe* has created a *Remuneration committee* composed of non-executive directors. This committee meets once a year. Its overall mission is to propose, to the *Board of Directors*, the necessary recommendations on the remuneration policy for Directors, members of the Management Committee, Managers, some independent & control positions, or positions for which a possibility remains that the remuneration induces an excessive risk taking.

More specifically, the committee makes recommendations to the *Board of Directors* on the remuneration policy to be carried out for non-executive Directors and members of the Management Committee, including the types of remuneration linked to benefits such as variable remuneration and incentive packages, to long-term benefits in kind or in connection with pension plans and their statutes.

As far as the members of the Management Committee are concerned, the recommendations focus on at least the main contract conditions, including the chore characteristics of pension plans and the various arrangements in the event of early termination of the contractual relationship. Opinions are also given on key elements for determining the remuneration, including the relative importance of each component of the remuneration structure, the performance criteria for variable elements of the remuneration as well as benefits in kind.

Decisions are taken by majority of votes cast by the members of the Remuneration Committee.

2 SCOPE

This policy applies to all BBE staff members.

3 RESPONSIBILITIES

All the Bank staff is involved in the performance management process.

3.1 At the beginning of each year:

The *BBE Management committee* informs the Directors of the Bank's objectives and the performance indicators.

3.2 Branch managers are responsible for:

- Explaining the objectives and priorities of the department to their Employees.
- Ensuring that all Employees are fully involved in the performance management process.
- Ensuring that each member of their team receives a performance management form (*PM Form*).
- Resolving conflicts between Managers and Employees on issues related to performance management.
- Establishing individual development plans for the department together with Heads of section and the HRM (Human Resources Manager).
- Approving the objectives, performance indicators and assessments related to their direct Subordinates and Employees.
- Reviewing the performance of their Employees twice a year.

3.3 Heads of section are responsible for:

- Reviewing the department's objectives with their direct Subordinates.
- Focusing on development and coaching of Employees by looking into the needs for internal or external training.
- Promoting communication, understanding and dialogue between Employees.
- Resolving conflicts between Employees on issues related to performance management.
- Drawing up individual development plans for their Subordinates and informing management on how their employees are performing.
- Helping Employees achieve their goals.
- Promoting regular and constructive dialogue.
- Identifying good and bad results together

3.4 The main tasks of the Employees are:

- Setting goals with their direct Managers.
- Achieving their individual performance targets.
- Participating fully in the performance management process.
- Seeking clarification on expectations relating to their functions.
- Communicating effectively, sharing information and providing feedback on performance results.
- Working on the individual development plan that they have put in place together with their direct supervisor.

3.5 The main tasks of the HRM are:

- Helping Employees and Managers to set individual objectives and performance indicators.
- Checking whether the objectives are SMART (Specific, Measurable, Agreed, Realistic and Time-bound) and whether they are cascading accordingly.
- By virtue of the regulations and guidelines issued by the competent authorities, and in collaboration with the Compliance Officer, ensure that no quantitative targets, going against the interest of the client, will neither be developed nor paid.
- Checking whether the various indicators of individual performance are linked to the business' key performance indicators (*KPI*).
- Checking whether the individual development plans are prepared at the end of the year.
- Advising and assisting Managers and Employees throughout the performance management process.
- Collecting performance management results, analysing the data and communicating information to Managers.
- At the end of the year, tally the result of the performance management process to variable remuneration, in accordance with the *Remuneration policy* in use.
- Following up on individual development plans.

4 FORMS

- PM Form A for managers and executives – *See Appendix 1*
- PM Form B for employees – *See Appendix 2*

5 PROCEDURES

5.1 Description of the performance management cycle

The performance management cycle consists of four phases:

5.1.1 Planning Phase - Phase 1

- At the beginning of the year, each Manager sets, for his/her subordinates, a maximum of 4 quantitative targets related to the job profile and/or the objectives of the department and the Bank. He then assigns a weight (in %) to each objective taking into account its importance and the position involved. The results should add up to 100%.
- The direct Manager, possibly in collaboration with the HRM, determines a *KPI* for each objective in order to award a grade from 1 to 4.

- The evaluation form (*PM Form*) illustrates the qualitative and quantitative objectives. The weight of the qualitative and quantitative performances is set at 40% and 60% respectively. Each quantitative goal must be further adjusted according its associated weight.
- The HRM launches the Performance Management process, and asks the Managers to proceed with the planning phase.
- Each Manager plans individual meetings with their members of staff. The Employees participate to the planning phase through a discussion on the objectives and performance indicators with their direct Manager.
- In parallel, the HRM provides the necessary help to Employees and Managers in setting individual goals and *KPIs*. He will also assess whether objectives are SMART and in line with the department's budget.

5.1.2 Coaching - Phase 2

- This phase involves measuring performances and providing continuous feedback to employees on the progress to be made towards achieving the set objectives.
- As part of the process, once the individual goals have been defined, the Managers must provide support throughout the year in order to monitor employees' performances and improve the workflow of the Bank.

5.1.3 Review phase - Phase 3

- A first evaluation is planned in June to determine whether the goals are achievable given the overall circumstances. Readjustments may be proposed on account of external or internal events.
- The HRM launches the Performance Management process, and asks the Managers to proceed with the review phase.
- Based on the results of the first six months, each Director will review the performances of their employees in relation to the set goals and using the relevant *KPIs*.
- If it is clear, from analysing the evaluation, that the required result for one or more target(s) is not or will not be achieved at the end of the year, the Manager will arrange an interview with the Employee in order to discuss the arisen issues and help him/her to improve his/her performances. If, for reasons beyond control, one or more objective(s) is/are no longer realistic and cannot be achieved, they may be reviewed or brought down to an acceptable level.
- Employees are strongly advised to get involved and to conduct a self-assessment in order to prepare their comments and answers.

- In December, a second performance evaluation interview is scheduled; the final grade for each objective is then allocated as per the performance indicators. The assessment of qualitative (behavioural) performance will also be communicated to the employee during the interview.
- It is up to Managers and Employees to prepare for this interview in order to discuss each decision in a constructive manner, to speak openly and to listen to each other.
- This interview must also make it possible to define an individual development plan along with a training schedule for the short, medium and long term.
- Each party adds written comments on the *PM Forms* and signs them off.
- The HRM collects all the *PM Forms* to analyse the data and generate the results in preparation for the below described Phase 4 of the process.

5.1.4 Reward Phase - Phase 4

- Once the *PM Forms* are collected, the HRM calculates the variable remuneration using the method agreed upon in the *Remuneration policy* and in line with the decisions taken by the *Remuneration committee* – cf. *Principles described in paragraph 6 of the present policy*.
- The HRM prepares and communicates the results of the calculations to the *HR committee* by department and for each employee. It contains the *PM Forms* resulting from the evaluations, a table displaying the changes in salaries, the variable remuneration calculated in line with the *Remuneration policy* and the salary increases proposed by the Managers.
- In mid-January, the *BBE HR committee*, composed of members of the *Management committee* and the HRM, reviews the *PM Forms*, the proposed salary adjustments, the bonus results and decides whether to approve or amend the proposals.
- The decision process takes into account personal and external events that may have a positive or negative impact on the proposals. At this stage, the *HR committee* reserves the right to increase or decrease the calculated variable remuneration, based on events that may have render the goal to achieve more difficult or, on the contrary, may have conceal low performances.
- The process will also account for the weaker results of the Bank with an immediate impact and readjustment on the calculated variable remuneration.

- Once proposals have been unanimously approved by the *HR committee*, they are sent to the Head Office in Beirut (BBSAL) to be approved or amended by its Board of Directors; the latter reviews the evolution of raises and variable remuneration over time, as well as compliance with the budget.
- The HRM communicates the approved proposals to the staff and implements the relevant modifications to the January payslips.
- At a later stage, the HRM collaborates with the Directors to elaborate the individual development plans, training needs for the year included.

6 PRINCIPLES OF THE REMUNERATION POLICY

The two major principles of the *Remuneration policy* in use are:

- The maximum percentage of *variable pay* (or *performance pay*) depending on the employee's position. This percentage is calculated on annual earnings (i.e. monthly salary x 13.92 for Brussels, x 13 for the Paris branch, and x 12 for the London branch).

The following scale is applied:

Functions	Maximum bonus
Top Management	30%
Branch Manager	20%
Assistant Branch Manager, Director Head of Commercial Head of HR	15%
Head of Sections	12%
Auditor, Compliance Officer, Commercial Officer Dealer	10%
Officers and Junior Officers	8%

- A bonus table (in %) for the achieved grade:

Grade achieved	% Bonus
0 - 1	0%
1.1 - 1.4999	0%
1.50 - 1.999	0%
2 - 2.4999	0%
2.5 - 2.999	45%
3 - 3.4999	70%
3.5 - 3.999	85%
4	100%

- Each quantitative target is measured separately according to its specific impact; the final result is the sum of the objectives.
- The qualitative result is based on the grades average for each skill.

7 APPENDIX 01 - PM Form A (Managers)



8 APPENDIX 02 – PM Form B (Employees)

