

CORPORATE GOVERNANCE GUIDELINES
FOR BANKS OPERATING IN LEBANON

DIRECTIVES RELATIVES À LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
DANS LES BANQUES OPÉRANTES AU LIBAN

المبادئ التوجيهية للإدارة الرشيدة
ففي المصارف العاملة في لبنان

كانون الثاني . Janvier . January
2011



ASSOCIATION OF BANKS IN LEBANON
ASSOCIATION DES BANQUES DU LIBAN

جَمْعِيَّة مَصْرَاف لِبْنَان

**Forward
Introduction
مقدمة**

FOREWORD

I. Given the important role of banks in the Lebanese economy, and the critical effects of sound governance on their perpetuation as successful organizations, and on public trust and confidence, the Association of Banks in Lebanon has adopted the present guidelines.

These guidelines have been adopted after having recognized:

- the necessity to align local corporate governance practice with the acknowledged international best practice and, notably, with the principles published from time to time by the Basel Committee on Banking Supervision;
- the necessity to achieve such objective while reflecting the particular traditional characteristics of the Lebanese banking sector and preserving, when relevant, the preeminent role of the banks' founders and traditional family ownerships. Indeed, such shareholders can be beneficial resources for a bank. It is nevertheless important that the fitness of banks' board members and senior managers be adequately established;

INTRODUCTION

I. Compte tenu du rôle important tenu par les banques au sein de l'économie libanaise, et de l'impact d'une gouvernance saine sur leur pérennité et sur la confiance du public, l'Association des Banques du Liban a adopté les directives prudentielles suivantes.

Ces directives ont été adoptées après avoir reconnu :

- la nécessité d'aligner les pratiques locales de gouvernance d'entreprise sur la meilleure pratique internationale reconnue et, notamment, sur les principes régulièrement publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire;
- la nécessité d'atteindre un tel objectif tout en reflétant les spécificités traditionnelles du secteur bancaire libanais et en conservant, lorsque cela est possible, le rôle primordial des fondateurs et des actionnariats familiaux traditionnels. De tels actionnaires peuvent en effet être des atouts pour les banques. Il est néanmoins important que les qualifications des membres du conseil d'administration et de la direction générale soient adéquates;

مقدمة

١- نظراً لدور المصارف الهام في الاقتصاد اللبناني ولتأثير الإدارة الرشيدة على استمرارية المصارف كمؤسسات ناجحة وعلى ثقة الجمهور، اعتمدت جمعية مصارف لبنان هذه المبادئ التوجيهية.

وقد تمّ اعتماد هذه المبادئ التوجيهية بعد الإقرار بما يلي:

- ضرورة التوفيق بين مبادئ ممارسة الإدارة الرشيدة المحلية والممارسات الفضلى الدولية، لا سيما المبادئ التي تنشرها من حين لآخر لجنة بازل للرقابة المصرفية.
- ضرورة تحقيق هذا الهدف، مع مراعاة خصائص القطاع المصرفي اللبناني وصون الطابع العائلي والدور الريادي لمؤسسي المصارف حيثما وجب وفي الواقع، فإن هؤلاء المساهمين غالباً ما يمثلون قيمة فعلية للمصرف. علاوة على ذلك، من المهم التحقق من ملاءمة مؤهلات كل من أعضاء مجالس الإدارة في المصارف والإدارة العليا فيها مع متطلبات المراكز التي يشغلونها.



- the positive effect of sound governance on the attractiveness of the banks towards international investors;
 - the necessity to govern banking institutions while preserving the interests of depositors, clients, shareholders, and employees, while fairly managing conflicting interest between each constituency;
 - the legal framework governing the operations of banks in Lebanon and its implication on their governance, noting that such framework is largely effective and comprehensive;
 - the soundness of the Lebanese banking sector that remained largely immune thanks to the existence of comprehensive prudential laws and regulations, to the cautious policy of the regulator and supervisor, to the risk averse management of banks in Lebanon and to the absence of complex or opaque bank organizational structures and activities.
- L'effet positif d'une gouvernance efficace sur l'attractivité des banques vis-à-vis des investisseurs internationaux;
 - la nécessité de gérer des institutions bancaires tout en préservant les intérêts des déposants, des clients, des actionnaires et des employés et tout en gérant avec justesse les conflits d'intérêts susceptibles de surgir entre ces parties;
 - le cadre juridique régissant les opérations des banques au Liban et ses conséquences sur leur gouvernance, sachant que ce cadre est efficace et complet;
 - la solidité du secteur bancaire libanais resté en grande partie à l'abri des risques grâce à une législation et des réglementations prudentielles compréhensives, à la politique prudente du régulateur et superviseur, à la gestion averse au risque des banques au Liban et à l'absence de structures et activités bancaires complexes ou opaques.
- أهمية الإدارة المصرفية الرشيدة في استقطاب المستثمرين الدوليين.
 - من الضروري التنبّه في إدارة المؤسسات المصرفية، إلى حماية مصالح المودعين والزبائن والمساهمين والموظفين وعلى إدارة تضارب المصالح بين كل فئة من هذه الفئات جميعاً دون تحييز.
 - الإطار القانوني الذي يرعى عمل المصارف في لبنان وتأثيره على الإدارة الرشيدة، علماً أن هذا الإطار يتسم بقدر كبير من الفعالية والشمولية.
 - سلامة القطاع المصرفي اللبناني الذي بقي بمنأى عن المخاطر، بفضل القوانين والأنظمة الاحترازية الشاملة والسياسة الحذرة التي انتهجتها الجهات الناظمة والرقابية والنمط الإداري لمصارف لبنان الساعي إلى تجنب المخاطر وغياب البنى والنشاطات المصرفية المعقدة أو غير الشفافة.
- ٢- من المؤكد أن المبادئ التوجيهية سوف تعتمد على نطاق واسع، إلا أن صرامة تطبيق البعض منها قد تختلف بين مؤسسة مصرفية وأخرى، لا سيما بعد الأخذ بالاعتبار حجم المؤسسة وطبيعة ملكية الأسهم فيها والأسواق التي تعمل فيها، علماً أن المصرف ملزم بتبرير عدم التقيد بأي من هذه المبادئ.
- II. While the adopted guidelines are believed to be widely applicable, the rigorousness of the applicability of some of them may differ from one banking institution to the other, notably to take into consideration the size of the institution, the nature
- II. Bien que les directives adoptées soient considérées comme applicables à grande échelle, la rigueur dans l'application de certaines d'entre elles peut différer d'un établissement bancaire à l'autre, notamment pour tenir compte de la taille de



of its share ownership, and the markets where it operates, it being understood that non compliance with any guideline should be adequately explained.

III. These guidelines are intended to assist banking organizations in enhancing their corporate governance frameworks. It is not, however, intended to establish a new regulatory framework layered on top of existing Lebanese legislation, regulation or codes. The implementation of the principles set forth in this document should be proportionate to the size, complexity, structure, economic significance and risk profile of the bank and the group (if any) to which it belongs.

In preparing these guidelines, the following laws, regulations and reference publications were closely considered:

- the Lebanese laws notably the Code of Commerce and the Code of Money and Credit;
- the Banque du Liban related regulations;
- the Basel Committee on Banking Supervision recommendations: "Enhancing Corporate Governance of Banking Organizations" and its consultative document;

l'institution, de la nature de son actionnariat, et des marchés où elle opère, étant entendu que le non-respect de toute directive devra être justifié.

III. Ces directives visent à aider les organisations bancaires à renforcer leurs cadres de gouvernance d'entreprise. Il ne s'agit cependant pas d'établir un nouveau cadre réglementaire au-dessus de la législation, la réglementation ou les codes déjà en vigueur au Liban. La mise en œuvre des principes établis dans ces directives devrait être proportionnée à la taille, la complexité, la structure, l'importance économique et au profil de risque de la banque et du groupe (le cas échéant) auquel elle appartient.

Lors de la préparation de ces directives, les lois, réglementations et publications de référence suivantes ont été examinées de près:

- les lois libanaises, notamment le Code du Commerce et le Code de la Monnaie et du Crédit;
- les réglementations connexes de la Banque du Liban;
- les recommandations du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire: «Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires» et son document consultatif;

٣- تهدف هذه المبادئ التوجيهية إلى تعزيز الإدارة الرشيدة لدى المصارف. إلا أنها لا ترمي إلى إنشاء إطار تنظيمي ورقابي جديد يضاف إلى التشريعات والأنظمة والقوانين اللبنانية النافذة. بل ينبغي أن يتناسق تطبيق هذه المبادئ مع حجم المصرف والمجموعة (إذا وجدت) التي ينتمي إليها المصرف، وكذلك مع وضع كل مصرف من حيث تنوع عملياته وهيكلته وأهميته الاقتصادية وأشكال المخاطر التي يتعرض لها.

ولدى إعداد هذه المبادئ التوجيهية، تمّ الإستناد إلى القوانين والأنظمة والمنشورات المرجعية التالية:

- القوانين اللبنانية، لا سيما قانون التجارة وقانون النقد والتسليف،
- أنظمة مصرف لبنان الوثيقة الصلة،
- توصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية: "تعزيز الإدارة الرشيدة في المؤسسات المصرفية" والوثيقة الإستشارية المرتبطة بها،



- the Principles for Sound Compensation Practices of the Financial Stability Forum;
- les « Principes des bonnes pratiques en matière de rémunération » du Forum de stabilité financière;
- مبادئ منتدى الإستقرار المالي حول الممارسات السليمة للمخصصات والرواتب،
- the Corporate Governance Principles of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD);
- les Principes de gouvernement d'entreprise de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE);
- مبادئ الإدارة الرشيدة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي،
- the publications of the International Accounting Standard's Board (IAS and IFRS).
- les publications du Bureau des standards comptables internationaux (IAS et IFRS).
- منشورات مجلس المعايير المحاسبية الدولية (المعايير المحاسبية الدولية IAS والمعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS).



Table of Contents
Table des Matières
المحتويات

TABLE OF CONTENTS

I. Core responsibilities of the board of directors	13
II. Qualifications, independence and composition of the board	25
III. Board's own practices, structure, committees and conflicts of interest	31
IV. Corporate governance in a group structure	43
V. Senior Management	47
VI. Risk management function	51
VII. Risk management : methodologies and activities	57
VIII. Risk management : communication and reporting	65
IX. Utilizing the work conducted by internal/external auditors and internal control functions	71
X. Compensation	79
XI. Compensation alignment with risk taking	83
XII. Know and understand your structure	85
XIII. Disclosure and transparency	93

TABLE DES MATIERES

I. Principales responsabilités du conseil d'administration	13	١٣
II. Compétences, indépendance et composition du conseil d'administration	25	٢٥
III. Procédures, structure, comités et conflits d'intérêt du conseil d'administration	31	٣١
IV. Gouvernance d'entreprise au sein d'un groupe	43	٤٣
V. La direction générale	47	٤٧
VI. La fonction de gestion du risque	51	٥١
VII. Gestion du risque: méthodologies et activités	57	٥٧
VIII. Gestion du risque: communication et préparation et présentation de rapports	65	٦٥
IX. Utilisation des travaux réalisés par les auditeurs externes / internes et les fonctions de contrôle interne	71	٧١
X. Rémunération	79	٧٩
XI. Alignement de la rémunération sur la prise de risque	83	٨٣
XII. Connaissiez et comprenez votre structure	85	٨٥
XIII. Divulgateion et transparence	93	٩٣

المحتويات

الباب الأول - المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة
الباب الثاني - مؤهلات مجلس الإدارة واستقلالته وتشكيلته
الباب الثالث - ممارسات مجلس الإدارة وهيكلته ولجانه وتضارب المصالح
الباب الرابع - الإدارة الرشيدة في سياق المجموعة
الباب الخامس - الإدارة العليا
الباب السادس - وظيفة إدارة المخاطر
الباب السابع - إدارة المخاطر: المنهجيات والنشاطات
الباب الثامن - إدارة المخاطر: التواصل وإعداد التقارير ورفعها
الباب التاسع - استخدام نتائج أعمال المدققين الداخليين/الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية
الباب العاشر - التعويضات
الباب الحادي عشر - تناسب التعويضات مع درجة المخاطرة
الباب الثاني عشر - إعرف وافهم هيكلية مؤسستك
الباب الثالث عشر - الإفصاح والشفافية

I. Core responsibilities of the board of directors
I. Principales responsabilités du conseil d`administration
الباب الأول – المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة

I. CORE RESPONSIBILITIES OF THE BOARD OF DIRECTORS

The board of directors has overall responsibility for the bank, including:

- adopting (and overseeing the implementation of) the bank's strategic objectives, risk strategy, corporate governance and corporate values; and
- ensuring that adequate, effective, and independent controls are in place.

I.1. In discharging its overall responsibilities, the board of directors should:

- I.1.1.** approve the overall business strategy of the bank, taking into account its long-term financial interests and safety;
- I.1.2.** approve and oversee the implementation of the bank's overall risk strategy and policy encompassing the risk tolerance and risk appetite and approve the bank's risk management framework;

I. PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort du bon fonctionnement de la banque, dont:

- l'adoption (et le contrôle de la mise en place) des objectifs stratégiques de la banque, la stratégie des risques, de la gouvernance et des valeurs de l'entreprise;
- le rôle de s'assurer que des contrôles adéquats, efficaces et indépendants sont en place.

I.1. En s'acquittant de ses responsabilités générales, le conseil d'administration est appelé à:

- I.1.1.** approuver la stratégie commerciale globale de la banque, en tenant compte de ses intérêts financiers et de sa sécurité à long terme;
- I.1.2.** approuver et superviser la mise en œuvre de la politique générale et de la stratégie en matière de risque y compris la tolérance au risque et l'appétit pour le risque et approuver le cadre de gestion des risques établi par la banque;

الباب الأول – المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة

تترتب على مجلس الإدارة مسؤولية شاملة عن المصرف، بما في ذلك:

- تبني (والإشراف على تطبيق) كل من الأهداف الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر والإدارة الرشيدة والقيم المهنية لدى المصرف،
- التأكد من وجود رقابة مناسبة فعالة ومستقلة ومن تطبيقها في المصرف.

١.١. على مجلس الإدارة، لدى الاضطلاع بمسؤولياته:

- ١.١.١.** الموافقة على استراتيجية عمل المصرف، آخذاً بعين الاعتبار مصالح المصرف المالية وسلامته على المدى الطويل،
- ٢.١.١.** الموافقة والإشراف على تطبيق سياسة واستراتيجية المخاطر اللتين تحدّدان قدرة و قابلية المصرف على تحمّل المخاطر وعلى الإطار العام لإدارة المخاطر في المصرف.



I.1.3. approve the compliance policy and the internal control systems;

I.1.4. adopt a corporate governance framework in line with the present guidelines;

I.1.5. adopt a set of corporate values and a code of conduct;

I.1.6. adopt and ensure the wide internal communication of a bank's code of conduct (articulating acceptable and unacceptable behaviors), a set of corporate values and "whistle blowing" procedures allowing communication by employees, independently from the internal "chain of command" of legitimate concerns about questionable practices. The board should also determine how and by whom such legitimate concerns shall be investigated and addressed;

I.1.7. ensure that related party transactions are performed at arms length and approved by the board and the shareholders in compliance with applicable laws and regulations governing transactions with related parties (notably the provisions of article 152 of the Code of Money and Credit and article 158 of the Code of

I.1.3. approuver la politique de conformité et les systèmes de contrôle interne;

I.1.4. adopter un cadre de gouvernance d'entreprise en concordance avec les présentes directives;

I.1.5. adopter un ensemble de valeurs d'entreprise et un code de conduite;

I.1.6. adopter et assurer la large communication interne d'un code de conduite bancaire (détaillant les comportements acceptables et inacceptables), ensemble de valeurs d'entreprise et de procédures d'alerte permettant le rapport par les employés, indépendamment de la hiérarchie, de leurs préoccupations portant sur des pratiques douteuses. Le conseil devrait également déterminer comment et par qui ces préoccupations devraient être étudiées et traitées;

I.1.7. veiller à ce que les transactions des parties liées s'effectuent selon le principe de pleine concurrence et soient approuvées par le conseil d'administration et les actionnaires dans le respect des lois et règlements applicables régissant les transactions entre des parties liées (notamment les dispositions de l'article 152

٣،١،١. الموافقة على سياسة الامتثال وعلى أنظمة الرقابة الداخلية،

٤،١،١. اعتماد إطاراً عاماً للإدارة الرشيدة يتوافق مع هذه المبادئ التوجيهية،

٥،١،١. اعتماد مجموعة من القيم المهنية و شرعة سلوك،

٦،١،١. اعتماد شرعة سلوك في المصرف (تحدّد بوضوح الأنماط السلوكية المقبولة وغير المقبولة) وأن يعتمد قيم مهنية ونظام إنذار مهني يتيح للموظفين التبليغ خارج نطاق التسلسل الهرمي عن مخاوف مشروعة بشأن ممارسات مشكوك فيها وتعميم الشرعة والنظام المذكورين على نطاق داخلي واسع. وعلى المجلس أيضاً أن يحدّد كيفية معالجة هذه المخاوف وأن يعيّن الأشخاص المناسبين لتولي دراستها ومعالجتها،

٧،١،١. التأكّد من أن العمليات التي تخصّ الأطراف المقرّبة من المصرف تنفّذ بشكل محايد بموافقة مجلس الإدارة والمساهمين، وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة التي ترعى العمليات المنفّذة مع الأطراف المقرّبة من المصرف (لا سيما أحكام المادة ١٥٢ من قانون النقد والتسليف والمادة ١٥٨ من قانون التجارة). وعلى المجلس أن يتأكّد من تضمين التقارير موجزاً لهذه العمليات،



Commerce). The board shall also ensure that a summary of such transactions are disclosed in the reports;

I.1.8. ensure that the control functions are properly positioned, staffed and resourced and are carrying out their responsibilities independently and effectively;

I.1.9. establish the “tone at the top” in setting professional standards and corporate values that promote integrity for itself, senior management and other employees;

I.1.10. regularly review major policies, processes and controls with senior management and/or internal control functions (including internal audit, risk management and compliance) in order to determine areas needing improvement, as well as to identify and address significant risks and issues.

I.2. In discharging these responsibilities, the board should take into account the legitimate interests of shareholders, depositors and other relevant stakeholders. It should also ensure that the bank maintains an effective relationship with its supervisors.

du Code de la Monnaie et du Crédit et l'article 158 du Code du Commerce). Le conseil devrait également veiller à ce qu'un résumé de ces transactions soit conservé dans les rapports;

I.1.8. veiller à ce que les fonctions de contrôle soient correctement mises en place, qu'on y affecte suffisamment de personnel et de ressources et qu'elles exercent leurs responsabilités de façon indépendante et efficace;

I.1.9. «donner le ton» de l'entreprise en mettant en place des normes professionnelles et des valeurs d'entreprise qui favorisent sa propre intégrité, celle de la direction générale et celle du reste des employés;

I.1.10. passer régulièrement en revue les principales politiques, processus et contrôles avec la direction générale et /ou les responsables des fonctions du contrôle interne (comme l'audit interne, la gestion des risques et la conformité) afin de déterminer les domaines nécessitant des améliorations, ainsi que pour identifier et traiter les risques et problèmes importants.

I.2. Dans l'exercice de ces responsabilités, le conseil devrait prendre en compte les intérêts légitimes des actionnaires, des déposants et autres parties prenantes. Il devrait également veiller à ce que la banque entretienne une relation efficace avec ses superviseurs.

٨،١،١. التأكيد من توفر الوظائف الرقابية ومن أنها تحظى بالمكانة والموارد المطلوبة وبالموظفين المؤهلين الذين يضطلعون بمسؤولياتهم باستقلالية وفعالية.

٩،١،١. أن يكون قدوة للإدارة العليا وللموظفين كافة ويحثهم على الالتزام بالمعايير والقيم المهنية التي تعزز مفهوم النزاهة.

١٠،١،١. مراجعة السياسات وإجراءات العمل والتدابير الرقابية الرئيسية بانتظام، بالتعاون مع الإدارة العليا و/أو وظائف الرقابة الداخلية (بما فيها التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والامتثال)، وذلك لتحديد المجالات الواجب تحسينها ولكشف ومعالجة المخاطر والقضايا الهامة.

٢،١. يتعين على مجلس الإدارة، في سياق هذه المسؤوليات، أن يأخذ بعين الاعتبار المصالح المشروعة لكل من المساهمين والمودعين وغيرهم من أصحاب المصالح وأن يتأكد من أن المصرف يبقى على تواصل فعلي مع المراقبين.



I.3. In bearing his/her share of the collective responsibilities of the board, each board member has a “duty of care” and a “duty of loyalty” to the bank and should engage actively in its matters and stay adequately informed of internal and external factors affecting business.

I.4. The board is also responsible for providing oversight of senior management. In discharging its management oversight responsibility, the board should:

I.4.1. elect a chairman from among its members. In application of current Lebanese legislation, the chairman of the board acts as general manager and all management action are taken on his account and under his responsibility;

I.4.2. ensure that an appropriate management structure is in place that is commensurate with the size and complexity of the bank and its business and make sure, in particular, that the management organization includes control functions such as:

- a chief financial officer or equivalent;
- a chief risk officer or equivalent;
- a head of Audit

I.3. En assumant sa part au sein des responsabilités collectives du conseil, chaque membre du conseil a un «devoir de diligence» et un «devoir de loyauté» envers la banque et devrait s’impliquer activement et se tenir au courant des facteurs internes et externes affectant l’activité.

I.4. Le conseil est également responsable de la supervision de la direction générale. Pour mener à bien sa mission de supervision de la gestion, le conseil devrait:

I.4.1. élire un président parmi ses membres. En application de la législation libanaise actuelle, le président du conseil d’administration fait office de directeur général. Il est impliqué dans toutes les décisions de gestion qui sont prises sous sa responsabilité;

I.4.2. veiller à ce qu’une structure de gestion appropriée soit en place et en accord avec la taille et la complexité de la banque et son activité et s’assurer en particulier que l’organisme de gestion comprenne des fonctions de contrôle telles que:

- un haut responsable des finances ou équivalent;
- un haut responsable de gestion des risques ou équivalent;
- un haut responsable de l’audit

٣،١. على كل عضو في مجلس الإدارة، لدى الاضطلاع بحصته من مسؤوليات المجلس الجماعية، «واجب عناية» و«واجب ولاء» حيال المصرف، مما يرتب عليه مشاركة فعالة في شؤون المصرف والإطلاع باستمرار وبالشكل المناسب على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمل المصرف.

٤،١. من واجب المجلس أيضاً الإشراف على الإدارة العليا. وفي هذا الإطار، يتعين عليه:

١،٤،١. انتخاب رئيس من بين أعضائه. وتطبيقاً للتشريع اللبناني الحالي، يعمل رئيس مجلس الإدارة بصفة مدير عام وتتخذ جميع التدابير الإدارية بإسمه وعلى مسؤوليته،

٢،٤،١. التحقق من وجود هيكلية إدارية ملائمة متناسبة مع حجم وتعقد المصرف وأعماله والتأكد على الأخص من أن التنظيم الإداري يشمل وظائف رقابية كالتالي:

- مسؤولاً رئيسياً عن الشؤون المالية أو ما يعادله،
- مسؤولاً رئيسياً عن شؤون المخاطر أو ما يعادله،
- مسؤولاً رئيسياً عن التدقيق،



- a chief operating officer or equivalent;
- a chief compliance officer or equivalent for banks which are expanding abroad. Banks with only local presence are recommended to designate a chief compliance officer;

The board should make sure that the eligibility criteria for the above positions are appropriate and should take note of their appointment and removal. The board should also ensure that an appropriate succession plan is in place, generally for all senior management positions and more particularly for the chairman general manager, the CEO, as defined below, and the positions named above;

I.4.3. regularly monitor, question and critically review senior management's actions to ensure that they are consistent with the strategy and policies approved by the board, including the risk tolerance/appetite;

I.4.4. meet regularly with senior management;

I.4.5. set formal performance standards for

- un haut responsable des opérations ou équivalent;
- un haut responsable de la conformité ou équivalent pour les banques répandues à l'étranger. Il est recommandé aux banques qui ont une seule présence locale de nommer un haut responsable de la conformité;

Le conseil d'administration devrait veiller à ce que les critères d'admissibilité pour les postes ci-dessus soient appropriés et il devrait être notifié des nominations et révocations dans ces postes. Le conseil devrait également veiller à ce qu'un plan de relève soit en place, notamment pour tous les postes de direction générale et plus particulièrement pour le président directeur général, le haut responsable exécutif, tel que défini ci-dessous, ainsi que les positions susnommées;

I.4.3. régulièrement évaluer et mettre en question et revoir d'un oeil critique les actions de la direction générale afin de s'assurer qu'elles sont conformes à la stratégie et aux politiques approuvées par le conseil, y compris la tolérance/l'appétit au risque;

I.4.4. être en contact régulier avec la direction générale;

I.4.5. établir pour la direction générale des

- مسؤولاً رئيسياً عن العمليات أو ما يعادله،

- مسؤولاً رئيسياً عن شؤون الامتثال أو ما يعادله بالنسبة للمصارف المنتشرة في الخارج. أما المصارف العاملة في لبنان فقط، فتوصى بتعيين مسؤول رئيسي عن شؤون الامتثال.

وعلى مجلس الإدارة أن يتأكد من أن معايير الترشيح للمراكز المذكورة أعلاه ملائمة، وأن يأخذ علماً بالتعيينات والإقالات الوثيقة الصلة. وعليه أيضاً أن يتحقق من وجود خطة مناسبة لتأمين البديلاء في الإدارة العليا عموماً، وعلى الأخص في منصب رئيس مجلس الإدارة - المدير العام والمسؤول التنفيذي الرئيسي المعرف عنه أدناه والمراكز المذكورة آنفاً،

٣،٤،١. مراقبة أعمال الإدارة العليا والتدقيق فيها بانتظام ومراجعتها بعين ناقدة، وذلك للتأكد من أنها مطابقة للاستراتيجية والسياسات التي وافق عليها المجلس، بما فيها قدرة و قابلية المصرف على تحمّل المخاطر،

٤،٤،١. عقد اجتماعات منتظمة مع الإدارة العليا.

٥،٤،١. وضع معايير مهنية معترف بها لتقييم أداء الإدارة



senior management consistent with the long-term objectives, strategy and financial soundness of the bank, and monitor senior management's performance against these standards; and

I.4.6. ensure that the bank's organizational structure facilitates effective decision making and good governance. This should include setting and enforcing lines of responsibility and accountability throughout the organization, which define clearly the key responsibilities and authorities of the board itself, as well as senior management and the control functions.

I.5 The board may, on the recommendation of its chairman – general manager, appoint a different general manager (chief executive officer (CEO)) and grant him executive powers to manage the bank and implement board policies and strategies.

normes de performance formelles compatibles avec les objectifs à long terme, la stratégie et la solidité financière de la banque, et surveiller la performance de la direction générale par rapport à ces normes;

I.4.6. veiller à ce que la structure organisationnelle de la banque facilite une prise de décision efficace et une bonne gouvernance. Ce qui implique la mise en place et le renforcement des niveaux de responsabilisation au sein de l'organisation, qui définissent clairement les responsabilités principales morales et financières et les pouvoirs du conseil lui-même, ainsi que ceux de la direction générale et les fonctions de contrôle.

I.5. Le conseil peut, sur recommandation de son président - directeur général, nommer un directeur général différent (haut responsable exécutif) et lui accorder les pouvoirs exécutifs de gérer la banque et de mettre en exécution les politiques et les décisions stratégiques du conseil.

العليا، تتماشى مع أهداف المصرف واستراتيجيته وسلامته المالية على المدى الطويل، ومراقبة أداء الإدارة العليا بمقارنته بهذه المعايير.

٦،٤،١. التأكد من أن بنية المصرف التنظيمية تسهل عملية صنع القرار والإدارة الرشيدة، مما يستوجب بلورة وإنفاذ حدود المسؤولية والمسئولية ضمن المؤسسة ككل، أي تحديد المسؤوليات والصلاحيات الرئيسية لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا والوظائف الرقابية.

٥،١ يمكن لمجلس الإدارة، بناء على توصية الرئيس - المدير العام، أن يعين مديراً عاماً آخر (بصفة مسؤول تنفيذي رئيسي) وأن يمنحه صلاحيات تنفيذية لإدارة المصرف ولتطبيق السياسات والاستراتيجيات التي يحددها المجلس.

II. Qualifications, independence and composition of the board
II. Compétences, indépendance et composition du conseil d'administration
الباب الثاني - مؤهلات مجلس الإدارة واستقلالته وتشكيلته

II. QUALIFICATIONS, INDEPENDENCE AND COMPOSITION OF THE BOARD

Boards should be and remain qualified, including through training to effectively and independently discharge their responsibilities. They should have a clear understanding of their role in corporate governance.

II.1. Qualifications

II.1.1. The board, as a collective body, and each board member should have appropriate experience and competencies and be and remain qualified throughout the tenure. They should have a clear understanding of their roles (including their roles in board committees) and be able to exercise sound and objective judgment about the affairs of the bank.

II.1.2. The board collectively should have adequate knowledge and experience relevant to each of the material financial activities the bank intends to pursue in order to enable effective governance and oversight. Examples of areas where the board should seek to have, or have access to, appropriate experience or expertise include finance, accounting, strategic

II. COMPÉTENCES, INDÉPENDANCE ET COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les conseils d'administration devraient posséder un haut niveau d'expertise, notamment à l'aide de formations qui leur permettent de s'acquitter avec efficacité et indépendance de leurs responsabilités. Ils devraient bien comprendre le rôle qu'ils ont à jouer dans la gouvernance d'entreprise.

II.1. Compétences

II.1.1. Le conseil d'administration en tant qu'organe collectif, ainsi que chaque membre du conseil devrait avoir l'expérience et les compétences appropriées et conserver cette expertise tout au long de leur mandat. Ils devraient bien comprendre leurs rôles (y compris leurs rôles dans les comités du conseil) et être en mesure d'exercer un jugement sain et objectif sur les affaires de la banque.

II.1.2. Collégalement, le conseil devrait posséder une compréhension adéquate et une expérience appropriée dans chaque type d'activités financières significatives que la banque se propose d'entreprendre pour favoriser l'efficacité de la surveillance et la gouvernance. Les domaines dont le conseil devrait avoir une connaissance et une expertise approfondies

الباب الثاني - مؤهلات مجلس الإدارة واستقلاليتها وتشكيلته

يجب أن تتمتع مجالس الإدارة بالمؤهلات اللازمة وأن تحافظ عليها بشتى الوسائل، بما فيه التدريب والتأهيل، وذلك للإضطلاع بمسؤولياتها بفعالية واستقلالية. وعليها أن تكون فكرة واضحة عن دورها في مجال الإدارة الرشيدة.

١،٢ المؤهلات

١،٢،١. على مجلس الإدارة كهيئة جماعية وعلى كل عضو من أعضائه على حدة أن يتمتع بالخبرة والمؤهلات المناسبة وأن يحافظ عليها طوال مدة ولايته. وعليهم جميعاً أن يفهموا دورهم بشكل واضح (بما فيه دورهم ضمن اللجان المنبثقة عن المجلس) وأن يتمكنوا من إبداء رأي سليم وموضوعي حول شؤون المصرف.

١،٢،٢. على المجلس مجتمعاً أن يمتلك المعرفة والخبرة الملائمة بخصوص كل من الأنشطة المالية الهامة التي ينوي المصرف القيام بها، وذلك تحقيقاً للإدارة الرشيدة والإشراف. ومن المجالات التي يفترض في المجلس أن يتمتع بالخبرات العلمية والعملية، وأن يستعين بخبراء بشأنها: التمويل والمحاسبة والتخطيط الاستراتيجي والاتصالات والإدارة الرشيدة وإدارة المخاطر والأنظمة المصرفية والتدقيق والامتثال.



planning, communications, governance, risk management, bank regulation, auditing and compliance.

II.1.3. The board should ensure that board members have access to programs of tailored initial and ongoing education on relevant issues.

II.1.4. The board should dedicate sufficient time, budget and other resources for this purpose. Independent members should be qualified to objectively challenge executive members.

II.2. Independence and composition

II.2.1. The board should comprise an adequate number of board members and should be able to exercise objective judgment independent of both the views of executives and of inappropriate political or personal interests. It is therefore advisable that the board be comprised of a majority of qualified non-executive members who are capable of exercising sound objective judgment.

sont la finance, la comptabilité, la planification stratégique, la communication, la gouvernance, la gestion des risques, la réglementation bancaire, l'audit et la conformité.

II.1.3. Le Conseil devrait veiller à ce que les membres du conseil aient accès à des programmes d'initiation sur mesure et à des formations continues sur les questions abordées dans leur travail au conseil.

II.1.4. Le conseil d'administration devrait consacrer suffisamment de temps, de moyens et de ressources à cet effet. Les membres indépendants devraient posséder un niveau d'expertise suffisant pour lancer des défis aux membres exécutifs, d'une façon objective.

II.2. Indépendance et composition

II.2.1. Le conseil d'administration devrait être composé d'un nombre adéquat d'administrateurs et être capable d'exercer un jugement indépendant des points de vue des membres exécutifs, et des intérêts politiques ou personnels illégitimes. Ainsi, il est fortement recommandé d'inclure au conseil une majorité d'administrateurs indépendants non-exécutifs et capables de porter un jugement objectif de valeur.

٣،١،٢. على المجلس أن يؤمّن لأعضائه إمكانية الاستفادة من برامج تدريب تمهيدية وبرامج تثقيفية متعلقة بمواضيع ذات صلة بمجال عملهم.

٤،١،٢. على المجلس أن يكرّس ما يكفي من الوقت والمال والموارد الأخرى لهذا الغرض. كما يجب أن يتمتّع الأعضاء المستقلون بالمؤهلات اللازمة لمساءلة الأعضاء التنفيذيين بكل موضوعية.

٢،٢. استقلالية المجلس وكيفية تشكيله

١،٢،٢. يجب أن يضمّ مجلس الإدارة العدد المناسب من الأعضاء وأن يتمكن من إبداء رأي موضوعي بعيداً عن آراء الأعضاء التنفيذيين وعن المصالح السياسية والشخصية غير الملائمة. لذا، من المستحسن أن تتألف أكثرية المجلس من أعضاء مؤهلين غير تنفيذيين يستطيعون إبداء آراء موضوعية سليمة.



II.2.2. In order to enhance its independence, the board should have at least two independent members.

II.2.3. In identifying potential board members, the board should ensure that (i) the candidates are qualified to serve as board members, (ii) they are able to commit the necessary time and effort to fulfill their responsibilities and (iii) they don't have any potential conflict of interest, in particular no duty or allegiance to any other company that competes or does business with the bank, as such duty or allegiance can compromise board independent judgment, as can cross-membership of boards.

II.2.2. Afin de renforcer son indépendance, le conseil d'administration devrait avoir au moins deux membres indépendants.

II.2.3. En déterminant les membres au conseil d'administration potentiels, ce dernier devrait veiller à ce que (i) les candidats aient les qualifications requises, (ii) soient en mesure de consacrer le temps et les efforts nécessaires à leurs responsabilités et (iii) qu'ils n'aient pas de conflit d'intérêts potentiels, en particulier des obligations ou allégeance à aucune autre entreprise concurrente ou qui fait des affaires avec la banque, car de telles obligations ou allégeances pourraient compromettre l'indépendance du jugement du conseil d'administration, telle que peut l'être l'adhésion croisée à différents conseils.

٢٠٢٢. يتعين على المجلس، بهدف تعزيز استقلاليته، أن يضم عضوين اثنين مستقلين على الأقل.

٣٠٢٢. من واجب المجلس، لدى البحث عن أعضاء محتملين، أن يتأكد من أن المرشحين (أ) مؤهلون لشغل منصب عضو مجلس إدارة، (ب) يستطيعون تكريس الوقت والجهود اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم، (ج) لا يواجهون أي تضارب في المصالح وليسوا على الأخص ملزمين بأي واجب أو ولاء حيال أية مؤسسة أخرى تنافس المصرف أو تتعامل معه، باعتبار أن هذا النوع من الواجب أو الولاء قد يهدد استقلالية رأي المجلس، على غرار عضوية متزامنة في عدة مجالس إدارة.

III. Board's own practices, structure, committees and conflicts of interest
III. Procédures, structure, comités et conflits d'intérêt du conseil d'administration
الباب الثالث – ممارسات مجلس الإدارة وهيكلته ولجانه وتضارب المصالح

III. BOARD'S OWN PRACTICES, STRUCTURE, COMMITTEES AND CONFLICTS OF INTEREST

The board should define appropriate governance practices for its own work and have in place the means to ensure such practices are followed and periodically reviewed for improvement.

III.1. The board should endeavor to carry out its duties effectively and should maintain, and periodically update, organizational rules, or other similar documents setting out its organization, rights, responsibilities and key activities. It should structure itself in a way, including in terms of size, frequency of meetings (at least quarterly) and the use of committees, so as to promote efficiency, sufficiently deep review of matters, and robust, critical challenge and discussion of issues. All this in accordance with Lebanese laws.

III.2. The board is encouraged to carry out regular assessments of both the board as a whole and of individual board members, to consider the outcome of such evaluation, and to act correspondingly. The board should also periodically review the effectiveness of its own governance practices and procedures, determine where improvements may

III. PROCÉDURES, STRUCTURE, COMITÉS ET CONFLITS D'INTÉRÊT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration devrait établir des pratiques de gouvernance adaptées à son fonctionnement et posséder les moyens pour assurer l'adoption de telles pratiques et les revoir régulièrement en vue de les améliorer.

III.1. Le conseil devrait s'attacher à mener à bien ses fonctions de façon efficace et devrait mettre à jour régulièrement les règles d'organisation, ou tout autre document similaire fixant son organisation, ses droits, responsabilités et activités principales. Il devrait s'organiser, que ce soit en termes de taille, de fréquence des réunions (au moins une fois par trimestre) ou de l'usage des comités, de manière à optimiser son efficacité, à produire une analyse suffisamment en profondeur des sujets et à débattre des enjeux de façon critique et solide. Tout cela en conformité avec les lois libanaises.

III.2. Le conseil est invité à procéder à des évaluations régulières du conseil lui-même dans son ensemble et des membres du conseil, d'examiner les résultats de cette évaluation, et d'agir en conséquence. Le conseil devrait aussi examiner périodiquement l'efficacité de ses propres pratiques et procédures de gouvernance et de déterminer où des améliorations peuvent être

الباب الثالث - ممارسات مجلس الإدارة وهيكلية ولجانته وتضارب المصالح

على المجلس أن يحدّد الممارسات العملية لإدارة رشيدة ملائمة لعمله، وأن يمتلك الوسائل الكفيلة للقيام بهذه الممارسات ومراجعتها المنتظمة بغية تحسينها.

١٠٣. على المجلس أن يبذل قصارى جهده لتأدية مهامه بفعالية، وعليه أن يحافظ على القواعد التنظيمية ويحدّثها بانتظام، فضلاً عن غيرها من المستندات المشابهة التي تحدّد تنظيم المجلس وحقوقه ومسؤولياته ونشاطاته الرئيسية. وعليه أن يعتمد هيكلية تأخذ في الحسبان حجم المجلس ووتيرة الاجتماعات (فصلياً على الأقل) ودور اللجان، مما يتيح له تعزيز الفعالية ومراجعة المواضيع المطروحة بعمق ومواجهتها ومناقشتها بقوة وروح ناقدة، وذلك وفقاً للقوانين اللبنانية النافذة.

٢٠٣. من المستحسن أن يجري المجلس تقييماً دورياً للمجلس مجتمعاً ولكل من أعضائه على حدة، وأن ينظر في نتيجة التقييم لإجراء المقتضى. وعليه أيضاً أن يتحقق بانتظام من فعالية ممارساته وإجراءاته في مجال الإدارة الرشيدة، فضلاً عن تحديد النقاط التي ينبغي تحسينها لإجراء التغييرات اللازمة.



be needed, and make any necessary changes.

III.3. The chair provides leadership to the board and is responsible for the board's effective overall functioning. He or she should ensure that board decisions are taken on a sound and well-informed basis and should encourage and promote critical discussion and ensure that dissenting views can be expressed and discussed within the decision-making process.

III.4. To increase efficiency and allow deeper focus in specific areas, the board should establish specialized board committees, determine their prerogatives and adopt their charters as deemed appropriate by it depending on the size of the bank, the nature of its business areas and of its risk profile. Without limiting the generality of this clause, and in application of current Lebanese regulatory requirements and international best practice, the board is requested to establish, in particular, an *audit committee*.

III.5. The board is also required to establish a board-level *risk committee* responsible for advising the board on the bank's overall current and future risk tolerance/appetite and strategy, and for overseeing senior management's implementation of that strategy. This should include strategies for capital and liquidity management, as well as for credit, market and operational risks and may encompass

nécessaires, et apporter les modifications nécessaires.

III.3. Le président assure la direction du conseil d'administration et est responsable de son bon fonctionnement global. Il ou elle devrait s'assurer que les décisions du conseil sont prises sur des bases solides et bien documentées, encourager et promouvoir le débat et s'assurer que les opinions divergentes puissent être exprimées et débattues au cours du processus de prise de décision.

III.4. Pour accroître l'efficacité et pouvoir mettre l'accent sur des secteurs spécifiques, le conseil devrait établir des comités spécialisés, déterminer leurs prérogatives et adopter leurs chartes reconnues comme appropriées par lui en fonction de la taille de la banque, de la nature de ses domaines d'activité et de son profil de risque. Sans limiter la généralité de cette clause, et en application des exigences réglementaires libanaises actuelles et des meilleures pratiques internationales, le conseil est invité à créer un *comité d'audit*.

III.5. Il est également demandé au conseil de créer un *comité des risques* au niveau du conseil, chargé de l'aviser sur la tolérance au risque, l'appétit pour le risque et la stratégie actuels et futurs de la banque et de superviser la mise en œuvre de cette stratégie par la direction générale. Cela devrait inclure les décisions stratégiques concernant la gestion du capital et de la liquidité, le crédit, les risques opérationnels et de

٣.٣. يؤمّن رئيس مجلس الإدارة إدارة المجلس وهو مسؤول عن حسن سير أعماله. وعليه بالتالي أن يتأكد من أن المجلس يتخذ قراراته على أسس سليمة وموثقة وأن يشجّع ويعزّز المناقشات البناءة ويضمن حرية التعبير عن الآراء المختلفة ومناقشتها في سياق عملية صنع القرار.

٤.٣. بهدف تعزيز الفعالية وزيادة التركيز في مجالات معينة، على المجلس أن ينشئ لجاناً متخصصة، وأن يحدّد صلاحياتها وأن يتبنّى شرعتها بما يتناسق مع حجم المصرف وطبيعة أعماله ونوعية مخاطره. ودون المساس بالطابع العمومي لهذه الفقرة وتطبيقاً للأنظمة اللبنانية والممارسات الدولية الفضلى، يتوجب على المجلس بصورة خاصة إنشاء لجنة تدقيق.

٥.٣. يتوجب على المجلس إنشاء لجنة مخاطر على مستوى المجلس، تكون مسؤولة عن تقديم المشورة للمجلس حول استراتيجية المخاطر الحالية والمستقبلية وقدرته/قابليته على تحمّل هذه المخاطر، فضلاً عن الإشراف على تطبيق هذه الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا. وتندرج في هذا الإطار القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة رأس المال والسيولة وبمخاطر التسليف والسوق والتشغيل ويمكن أن تشمل أيضاً مخاطر الامتثال والسمعة وغيرها. ويجب أن تتألف



legal, compliance, reputational and other risks of the bank. Members of the risk committee should be in their majority independent and non-executive members.

III.6. The board may consider establishing the following specialized committees:

III.6.1. nominations/HR/governance committee: provides recommendations to the board for new board members and members of senior management. May be involved in HR policies.

III.6.2. legal/ethics/compliance committee: focuses on ensuring that the bank has the appropriate means for promoting compliance with laws, regulations and internal rules.

III.7. The board is encouraged to establish a *compensation committee* that sets and oversees the compensation system's design and operation and ensures that compensation is consistent with the bank's culture and long-term risk strategy.

III.8. The board should appoint members to specialized committees with the goal of achieving

marchés. Cela peut également englober les risques juridiques, la conformité, ou encore la réputation de la banque entre autres risques. Les membres du comité des risques devraient être en majorité des membres indépendants et non-exécutifs.

III.6. Le conseil d'administration peut envisager de s'adjoindre les comités spécialisés suivants:

III.6.1. comité des nominations/de ressources humaines/de gouvernance: fournit de recommandations au conseil concernant les nouveaux membres du conseil et les membres de la direction générale. Il peut être impliqué dans les politiques de ressources humaines.

III.6.2. comité juridique/de l'éthique/de la conformité: garantit les moyens appropriés pour tout ce qui a trait à la conformité aux lois, réglementations et règles internes.

III.7. Le conseil est invité à établir un *comité des rémunérations* qui définit et supervise la mise en place et l'exploitation du système de rémunération et s'assure que les rémunérations correspondent à la culture, aux objectifs, à la stratégie et à la structure de contrôle de la banque et qu'elles sont conformes à la stratégie de risques de long terme.

III.8. Le conseil devrait nommer les membres des comités spécialisés afin de parvenir à une combinaison

لجنة المخاطر في غالبية أعضائها من الأعضاء المستقلين و غير التنفيذيين.

٦.٣. يمكن لمجلس الإدارة أن ينشئ أيضاً اللجان المتخصصة التالية:

١.٦.٣. لجنة التعيينات / الموارد البشرية / الإدارة الرشيدة: ترفع التوصيات إلى المجلس بشأن اختيار أعضاء جدد للمجلس ولإدارة العليا. ويجوز إشراكها في السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

٢.٦.٣. لجنة الشؤون القانونية / الأخلاقيات / الامتثال: تتحقق من أن المصرف يمتلك الوسائل الكفيلة بتعزيز الامتثال للقوانين والأنظمة والقواعد الداخلية.

٧.٣. يُشجّع المجلس على إنشاء لجنة تعويضات وتكون مهمتها الإشراف على وضع وتشغيل نظام التعويضات والتأكد من أن التعويضات متناسبة مع ثقافة المصرف واستراتيجية المخاطر الطويلة المدى.

٨.٣. على المجلس أن يسعى عند تعيين أعضاء اللجان المتخصصة إلى تأمين مزيج مثالي من المهارات والخبرات، مما



an optimal mix of skills and experience that in combination allow the committees to fully understand, objectively evaluate and bring fresh thinking to the relevant issues. It is also recommended that a committee of the board be composed of at least three members and meets at least quarterly.

III.9. The audit committee is typically responsible for overseeing the financial reporting process; providing oversight of the bank's internal and external auditors; recommending to the shareholders (through the board) for their approval, the appointment, compensation and dismissal of external auditors; reviewing and approving the audit scope and frequency; receiving audit reports as it deems appropriate and ensuring that senior management (with the appropriate involvement from the control functions) is taking necessary corrective actions in a timely manner to address control weaknesses, non-compliance with policies, laws and regulations and other problems identified by auditors.

III.10. Members of the audit committee should all be non-executive members and in their majority independent members. At a minimum, the audit committee as a whole should have recent and relevant experience and should possess a collective balance of skills and expert knowledge

de compétences et d'expérience qui, associées, permettraient aux comités de bien comprendre, d'évaluer objectivement et d'apporter une réflexion nouvelle sur les questions abordées. Il est également recommandé que les comités du conseil d'administration soient composés d'au moins trois membres et se réunissent au moins une fois par trimestre.

III.9. Le Comité d'audit est chargé typiquement de superviser le processus d'information financière ainsi que le travail des auditeurs internes et externes; d'approuver, ou de recommander aux actionnaires (à travers le conseil d'administration), pour approbation, la nomination, la rémunération et la révocation des auditeurs externes; de réexaminer et d'approuver la portée et la fréquence des audits; de prendre acte des rapports d'audit et de s'assurer que la direction générale (avec l'engagement approprié de la part des fonctions de contrôle) prend sans délai des mesures pour remédier aux insuffisances des contrôles, sanctionner le non-respect des politiques, lois et règlements et résoudre tout autre problème identifié par les auditeurs.

III.10. Les membres du comité d'audit devraient être en totalité non-exécutifs et en majorité indépendants. Le comité d'audit devrait au moins posséder dans son ensemble une expérience récente et pertinente dans ce domaine, et devrait posséder un mixage équilibré de compétences et d'expertises en concordance

يتيح لهذه اللجان فهم القضايا التي تعنيها فهماً كاملاً وتقييمها موضوعية وإضفاء نمط تفكير جديد عليها. ومن المستحسن أن تتألف كل من هذه اللجان من ثلاثة أعضاء على الأقل وأن تجتمع فصلياً على الأقل.

٩.٣. على لجنة التدقيق أن تشرف على إعداد التقارير المالية وعلى مجمل أعمال مدققي المصرف الداخليين والخارجيين، وأن ترفع التوصيات إلى المساهمين (من خلال المجلس) للموافقة على تعيين المدققين الخارجيين وتحديد تعويضاتهم والتوصية بإقالتهم عند الحاجة، وأن تراجع وتصادق على نطاق عملية التدقيق ووتيرتها، وأن تتلقى تقارير المدققين وفق ما تراه، وأن تتأكد من أن الإدارة العليا (مع مشاركة مناسبة من جانب الوظائف الرقابية) تتخذ التدابير التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب لمعالجة أي خلل في الرقابة، عدم التقيد بالسياسات والقوانين والأنظمة وغيرها من المشكلات التي يحددها المدققون.

١٠.٣. يُفترض أن تتألف لجنة التدقيق من أعضاء غير تنفيذيين أكثرية منهم من الأعضاء المستقلين، وأن تمتلك مجتمعة الحد الأدنى من الخبرات الحديثة الملائمة، وأن تؤمن مزيجاً متوازناً من المهارات والخبرات المتناسبة مع مدى تعقد المؤسسة المصرفية والمهام المتصلة بإعداد التقارير المالية والمحاسبة والتدقيق.



commensurate with the complexity of the banking organization and the duties to be performed in financial reporting, accounting and auditing.

III.11. A board should disclose the committees it has established, their mandates, their composition and the identity of independent members.

III.12. Conflicts of interest may arise as a result of the various activities and roles of the bank and its various stakeholders. The board should ensure that policies to identify potential conflicts of interest are developed and implemented and, if these conflicts cannot be prevented, are appropriately managed (based on the permissibility of relationships or transactions under sound corporate policies consistent with Lebanese law, notably the Code of Commerce and the Code of Money and Credit and with Lebanese regulations).

III.13. The board should ensure that appropriate public disclosure (in the bank's annual reports) is made, and/or information is provided to supervisors, relating to the bank's policies on conflicts of interest and potential conflict of interest.

III.14. Where there are controlling shareholders with power to appoint board members, such members and the board in general should exercise

avec la complexité de l'organisation bancaire et des tâches à qui lui incombent dans le cadre des rapports financiers, de la comptabilité financière et de l'audit.

III.11. Le conseil devrait rendre public les comités qu'il a créés ainsi que leurs mandats et leur composition, y compris l'identité des membres indépendants.

III.12. Des conflits d'intérêts peuvent survenir du fait de la pluralité des activités et missions de la banque et des ayants droits. Le conseil d'administration devrait s'assurer de l'élaboration et de la mise en place de politiques visant à détecter les conflits d'intérêts potentiels et, lorsqu'ils ne peuvent pas être prévenus, à les gérer comme il se doit (en fonction des cas où de telles relations ou transactions sont permises dans le cadre de bonnes politiques d'entreprise, conformément au droit libanais, notamment le code du Commerce, le Code de la Monnaie et du Crédit et les réglementations libanaises).

III.13. Le conseil d'administration devrait veiller à ce que la communication publique (dans les rapports annuels de la banque) soit appropriée, et / ou que les informations soient notifiées aux autorités de contrôle concernant les politiques de la banque sur les conflits d'intérêt et les conflits d'intérêt potentiels.

III.14. Dans le cas où des actionnaires majoritaires ont le pouvoir de nommer des membres du conseil, ces membres et le conseil en général devraient

١١,٣. على مجلس الإدارة الإفصاح عن اللجان التي أنشأها وعن مدة ولايتها وتشكيلتها وعن أسماء الأعضاء المستقلين.

١٢,٣. قد ينشأ تضارب في المصالح من جرّاء مختلف نشاطات ومهام المصرف وأصحاب المصالح فيه. لذا، من واجب المجلس أن يتأكد من وجود سياسات سليمة تتيح كشف أي تضارب محتمل للمصالح ومن تطبيق هذه السياسات. وفي حال تعذر تجنّب مثل هذا التضارب، العمل على إدارة الوضع كما هو مقتضى (على أساس العلاقات والعمليات المسموح بها في ظل السياسات السليمة للمؤسسة والمطابقة للقانون اللبناني، لا سيما قانون التجارة وقانون النقد والتسليف والأنظمة اللبنانية).

١٣,٣. على المجلس أن يتأكد من حسن عملية الإفصاح حيال الجمهور (في تقارير المصرف السنوية) و/أو من توفير المعلومات للمراقبين، وذلك بشأن سياسات المصرف المتعلقة بتضارب المصالح الراهنة والمحتملة.

١٤,٣. في حال وجود مساهمين يملكون حصة مؤثرة في المصرف ولديهم بالتالي القدرة على تعيين أعضاء مجلس الإدارة، فمن واجب هؤلاء الأعضاء والمجلس عموماً أن يكونوا متيقظين وألا



corresponding caution and bear in mind that the board members have responsibilities to the bank itself and all shareholders, regardless of who appoints them.

faire preuve de grande prudence et garder à l'esprit que les membres du conseil devraient rendre des comptes à la banque elle-même et à tous ses actionnaires, indépendamment de qui les nomme.

يغفلوا أن لأعضاء المجلس مسؤوليات تجاه المصرف نفسه وتجاه جميع المساهمين، بغض النظر عن الجهة التي عينتهم.

IV. Corporate governance in a group structure

IV. Gouvernance d'entreprise au sein d'un groupe

الباب الرابع – الإدارة الرشيدة في سياق المجموعة

IV. CORPORATE GOVERNANCE IN A GROUP STRUCTURE

In a group structure, the board of the parent company has the overall responsibility for adequate corporate governance across the group and ensuring that there are governance policies and mechanisms appropriate to the structure, business and risks of the group and its entities.

IV.1. In the discharge of its corporate governance responsibilities, the board of the parent company should be aware of the material risks and issues that might affect both the bank as a whole and its subsidiaries. It should therefore exercise adequate oversight over subsidiaries, while respecting the independent legal and governance responsibilities that might apply to regulated subsidiary boards. In particular, it should:

IV.1.1. establish an adapted governance structure which contributes to the effective oversight of subsidiaries;

IV.1.2. ensure that enough resources are available for each subsidiary to meet both group standards and local governance standards; and

IV. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU SEIN D'UN GROUPE

Dans le cas d'une structure de groupe, le conseil d'administration de la maison mère détient l'entière responsabilité de la gouvernance d'entreprise appropriée au sein du groupe et devrait s'assurer que les politiques et mécanismes de gouvernance correspondent à la structure, à l'activité et au profil de risque du groupe et de ses différentes entités.

IV.1. Dans l'exercice de ses responsabilités de gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration de la société mère devrait être conscient des risques matériels et problèmes qui pourraient influencer sur la banque et ses filiales. Il faudrait donc qu'il exerce un contrôle adéquat sur les filiales, tout en respectant les responsabilités juridiques indépendantes et de gouvernance qui pourraient incomber aux conseils d'administration des filiales. Il convient notamment:

IV.1.1. d'établir une structure de gouvernance adaptée qui favorise le contrôle efficace des filiales;

IV.1.2. de veiller à ce que des ressources suffisantes soient mises à la disposition de chaque filiale pour répondre aux normes du groupe ainsi qu'aux normes locales de gouvernance;

الباب الرابع - الإدارة الرشيدة في سياق المجموعة

في سياق المجموعة، يكون مجلس إدارة المؤسسة الأم مسؤولاً عن تطبيق إدارة رشيدة ملائمة عبر المجموعة ككل، وعليه أن يتأكد من وجود سياسات وآليات في مجال الإدارة الرشيدة تتلاءم مع هيكلية وعمل ومخاطر المجموعة والوحدات المكوّنة لها.

١،٤. على مجلس إدارة المؤسسة الأم، لدى الإضطلاع بمسؤولياته المتصلة بالإدارة الرشيدة، أن يكون مدركاً للمخاطر والقضايا الهامة التي قد تؤثر على المصرف ككل وعلى الوحدات التابعة له. وعليه بالتالي أن يشرف بالشكل المناسب على هذه الوحدات التابعة، شرط أن يحترم استقلالية مجالس إدارتها بشأن المسؤوليات القانونية والإدارية وأن يراعي الأنظمة التي تخضع لها محلياً. وعلى المجلس الأم بصورة خاصة:

١،٤،١. أن ينشئ هيكلية مناسبة للإدارة الرشيدة تساهم في الإشراف الفعّال على الوحدات التابعة،

١،٤،٢. أن يتأكد من توافر الموارد الكافية لدى كل وحدة تابعة لاستيفاء معايير المجموعة ككل والمعايير المحلية المتعلقة بالإدارة الرشيدة،



IV.1.3. have appropriate means to monitor that each subsidiary complies with all applicable governance requirements.

IV.2. The board of a subsidiary of a foreign bank operating in Lebanon should retain and set its own corporate governance responsibilities, and should evaluate any group-level decisions or practices to ensure that they do not put it in breach of this code, or of Lebanese legal or regulatory provisions. The board of such banking subsidiary should also ensure that such decisions or practices are not detrimental to:

IV.2.1. the sound and prudent management of the subsidiary;

IV.2.2. the financial health of the subsidiary;

IV.2.3. the legal interests of the subsidiary's stakeholders.

IV.1.3. d'avoir les moyens appropriés de contrôle permettant de s'assurer que chaque filiale est conforme à toutes les exigences de gouvernance en vigueur.

IV.2. Le conseil d'administration d'une filiale d'une banque étrangère opérant au Liban conserve les responsabilités de gouvernance à son niveau et il est tenu de s'assurer que toute décision ou pratique au niveau du groupe ne viole pas ce code ni les obligations juridiques et réglementaires libanaises. Le conseil d'administration d'une telle filiale devrait également veiller à ce que ces décisions ou pratiques ne nuisent pas:

IV.2.1. à la gestion saine et prudente de la filiale;

IV.2.2. à la santé financière de la filiale;

IV.2.3. aux intérêts juridiques des parties prenantes de la filiale.

٣,١,٤. أن يمتلك الوسائل الرقابية الملائمة للتأكد من مدى تقيّد كل وحدة تابعة بمتطلبات الإدارة الرشيدة،

٢,٤. على مجلس إدارة فرع المصرف الأجنبي العامل في لبنان أن يحدّد مسؤولياته المتّصلة بالإدارة الرشيدة وأن يقيّم أية قرارات أو ممارسات تطبّق على مستوى المجموعة، وذلك للتأكد من أنها لا تنتهك هذه المبادئ التوجيهية أو أحكام الأنظمة والقوانين اللبنانية. وعليه أيضاً أن يتحقق من أن هذه القرارات والممارسات لا تسيء إلى:

١,٢,٤. إدارة الفرع السليمة والحذرة،

٢,٢,٤. سلامة الفرع المالية،

٣,٢,٤. المصالح المشروعة لأصحاب المصالح فيه.

V. Senior Management
V. La direction générale
الباب الخامس- الإدارة العليا

V. SENIOR MANAGEMENT

Under the direction of the board, senior management should ensure that the bank's activities are consistent with the business strategy, risk tolerance/appetite and policies approved by the board.

V.1. Senior management consists of a core group of individuals who are responsible and should be held accountable for overseeing the day-to-day management of the bank. These individuals should have the necessary experience, competencies and integrity to manage the businesses under their supervision as well as have appropriate control over the key individuals in these areas.

V.2. Senior management contributes substantially to the bank's sound corporate governance through personal conduct (e.g. by helping to set the "tone at the top" along with the board) by:

V.2.1. providing adequate oversight of those they manage;

V.2.2. ensuring that the bank's activities are consistent with the business strategy, risk tolerance/ appetite and policies approved by the bank's board.

V. LA DIRECTION GÉNÉRALE

Sous la supervision du conseil d'administration, la direction générale devrait s'assurer que les activités de la banque sont cohérentes avec la stratégie, la tolérance au risque, l'appétit pour le risque et les politiques adoptées par le conseil.

V.1. La direction générale se compose d'un noyau d'individus assujettis de diriger la banque du jour au jour et qui devraient en être responsabilisés. Ces individus devraient posséder l'expérience, les compétences et l'intégrité nécessaires pour administrer les entreprises dont ils assurent la direction et exercer un contrôle approprié sur les principaux collaborateurs dans ces activités.

V.2. La direction générale contribue largement à la bonne gouvernance de la banque à travers son propre comportement (par exemple en « donnant l'exemple » avec le conseil d'administration) en:

V.2.1. assurant un contrôle adéquat sur ceux qu'elle gère;

V.2.2. s'assurant que les activités de la banque sont conformes à la stratégie d'entreprise, la tolérance au risque, l'appétit pour le risque et aux politiques approuvées par le conseil d'administration.

تتأكد الإدارة العليا، بإشراف مجلس الإدارة، من أن نشاطات المصرف مطابقة لاستراتيجية العمل والقدرة/القابلية على تحمّل المخاطر والسياسات التي وافق عليها المجلس.

١.٥. تتكوّن الإدارة العليا من مجموعة أفراد مسؤولين عن إدارة المصرف اليومية تحت طائلة مساءلتهم في هذا الصدد. وبالتالي، عليهم أن يمتلكوا الخبرة والمهارات والنزاهة اللازمة لإدارة النشاطات الخاضعة لإشرافهم، فضلاً عن الصلاحيات المناسبة لمراقبة الأشخاص الرئيسيين العاملين في هذه النشاطات.

٢.٥. تساهم الإدارة العليا مساهمة قيّمة في إدارة المصرف الرشيدة من خلال سلوكها الشخصي (أن تكون مثلاً، إلى جانب مجلس الإدارة، قدوة لجميع الموظفين من حيث الالتزام بالمعايير والقيم المهنية)، وذلك عبر:

١.٢.٥. الإشراف الملائم على الجهات التي تخضع لإدارتها،

٢.٢.٥. التأكد من أن نشاطات المصرف مطابقة لاستراتيجية العمل والقدرة/القابلية على تحمّل المخاطر والسياسات التي وافق عليها المجلس.



V.3. Senior management is responsible for delegating duties to the staff and should establish a management structure that promotes accountability.

V.4. Senior management should remain cognizant of its obligation to oversee the exercise of such delegated responsibility and its ultimate responsibility to the board for the performance of the bank.

V.5. Senior management should implement appropriate systems for managing the risks - both financial and non financial - to which the bank is exposed. This includes a comprehensive and independent risk management function and an effective system of internal controls designed and operated to ensure adherence to the bank's strategy and risk tolerance/appetite.

V.3. La direction générale est responsable de déléguer des fonctions au personnel et d'établir une structure de gestion qui favorise la responsabilisation.

V.4. La direction générale devrait être consciente de son obligation de surveiller le bon fonctionnement d'une telle délégation de la responsabilité et de sa propre responsabilité vis-à-vis du conseil de rendre des comptes sur la performance de la banque.

V.5. La direction générale devrait mettre en œuvre des systèmes adéquats pour gérer les risques - tant financiers que non financiers - auxquels la banque est exposée. Cela inclut une fonction indépendante et complète de gestion du risque et un système efficace de contrôles internes conçu et exploité de façon à assurer le respect de la stratégie de la banque en termes de tolérance au risque et d'appétit pour le risque.

٣.٥. تكون الإدارة العليا مسؤولة عن تفويض المهام للموظفين، وعليها أن تضع هيكلية إدارية لتعزيز المساءلة.

٤.٥. على الإدارة العليا ألا تغفل واجبتها بمراقبة المهام التي قامت بتفويضها إلى الغير، وهي تبقى مسؤولة حيال المجلس عن أداء المصرف.

٥.٥. على الإدارة العليا أن تطبق الأنظمة المؤاتية لإدارة المخاطر المالية وغير المالية التي يتعرض لها المصرف، ما يفترض وجود وظيفة شاملة ومستقلة لإدارة المخاطر ونظام رقابة داخلية فعال يتم تصميمه وتشغيله لضمان التقيد باستراتيجية المصرف وقدرته/قابليته على تحمل المخاطر.

VI. Risk management function

VI. La fonction de gestion du risque

الباب السادس- وظيفة إدارة المخاطر

VI. RISK MANAGEMENT FUNCTION

Banks should have an independent risk management function (including a chief risk officer or equivalent) with sufficient authority, stature, independence and resources and access to the board. The function should be adequate for the size and nature of the bank.

VI.1. The board and senior management should promote a culture of risk awareness and risk management within the bank. All management and staff should be aware of, and be held accountable for, their risk management responsibilities.

VI.2. The risk management function is responsible for identifying, measuring, monitoring, controlling or mitigating, and reporting on risk exposures. This should encompass all risks to the bank, on- and off-balance sheet and at a group-wide, portfolio and business-line level.

VI.3. The risk management function should be sufficiently independent of the business units whose activities and exposures it reviews.

VI. LA FONCTION DE GESTION DU RISQUE

Les banques devraient avoir une fonction de gestion du risque indépendante (comprenant un haut responsable des risques ou équivalent) avec suffisamment d'autorité, de stature, d'indépendance et de ressources et un pouvoir d'accès au conseil d'administration. La fonction devrait être adaptée à la taille et à la nature de la banque.

VI.1. Le conseil d'administration et la direction générale devraient promouvoir une culture de sensibilisation au risque et à la gestion du risque au sein de la banque. Toute la direction et le personnel devraient être conscients et être tenus responsables de leurs obligations de gestion du risque.

VI.2. La fonction de gestion du risque est chargée d'identifier, mesurer, surveiller, contrôler, modérer et rendre des comptes sur l'exposition au risque. Cela devrait englober tous les risques auxquels la banque fait face, dans et hors le bilan, et à l'échelle du groupe en entier, du portefeuille et des activités.

VI.3. La fonction de gestion du risque devrait être suffisamment indépendante des services qu'elle passe en revue ainsi que de leur exposition au risque.

الباب السادس- وظيفة إدارة المخاطر

على المصارف إستحداث إدارة مستقلة لإدارة المخاطر (تشمل المسؤول الرئيسي عن شؤون المخاطر أو ما يعادله) تتمتع بسلطات ومكانة واستقلالية وموارد بشرية كافية ومتناسقة مع حجم المصرف وطبيعته. ويجب أن تُمنح هذه الإدارة السلطات والمكانة والاستقلالية والموارد الكافية وأن تتمكن من التواصل مع مجلس الإدارة.

١٠٦. على مجلس الإدارة والإدارة العليا ترويج ثقافة لوعي المخاطر وإدارتها ضمن المصرف. ويجب أن تكون الإدارة عموماً والموظفون مدركين لمسؤولياتهم المتصلة بإدارة المخاطر وأن يحاسبوا عليها.

٢٠٦. تعتبر إدارة المخاطر مسؤولة عن تحديد نسبة التعرض للمخاطر، فضلاً عن قياس هذه المخاطر ورصدها ومراقبتها والحد منها ورفع التقارير بشأنها. ويشمل ذلك جميع المخاطر التي تهدد المصرف ضمن وخارج الميزانية وعلى مستوى المجموعة ككل والمحافظ والنشاطات.

٣٠٦. يُفترض أن تتمتع إدارة المخاطر باستقلالية كافية عن الأقسام التي تقوم باستعراض نشاطاتها ونسبة تعرضها للمخاطر.



VI.4. The bank should ensure through its planning and budgeting processes that the risk management function has adequate resources necessary to assess risk, including personnel, access to information technology systems and systems development resources, and support and access to internal information.

VI.5. Risk management personnel should possess sufficient experience and qualifications, including market and product knowledge as well as mastery of risk disciplines.

VI.6. The bank should have a senior executive with distinct responsibility for the risk management function and the institution's comprehensive risk management framework across the entire organization. This executive is commonly referred to as the chief risk officer (CRO) or equivalent.

VI.7. The duality in executive functions should be avoided in such a way the CRO should be distinct from other executive functions (i.e. no dual hatting) and he should have sufficient influence on the decisions that affect the bank's exposure to risk, the board and the senior management should take knowledge of the CRO opinions in addressing main issues such as the determination of the risk

VI.4. La banque devrait s'assurer à travers son processus de planification et de préparation du budget que la fonction de gestion du risque possède les ressources nécessaires pour évaluer les risques, y compris le personnel, l'accès aux systèmes de technologie de l'information et les ressources de développement de systèmes, et le soutien et l'accès aux informations internes.

VI.5. Le personnel de la fonction de gestion du risque devrait posséder l'expérience et les qualifications suffisantes, y compris une bonne connaissance des marchés et des produits ainsi que la maîtrise des disciplines du risque.

VI.6. La banque devrait avoir un haut responsable supérieur spécifiquement en charge de la fonction de gestion du risque et du cadre global de la gestion du risque global de l'institution pour toute l'organisation. Cette fonction est communément appelée le Chief Risk Officer (CRO) (haut responsable de gestion des risques) ou équivalent.

VI.7. Il faudrait éviter la dualité dans les fonctions de direction de telle façon que le CRO ne devrait pas remplir d'autres fonctions de direction (pas de double casquette) et il devrait avoir une influence certaine sur les décisions concernant l'exposition de la banque au risque, le conseil de direction de la banque et la direction générale devraient prendre connaissance de l'avis du CRO dans le

٤٠٦. على المصرف أن يتحقق من خلال عمليتي التخطيط وإعداد الموازنة من أن وظيفة إدارة المخاطر تمتلك الموارد اللازمة لتقييم المخاطر بما فيها الموارد البشرية، ولديها حرية الوصول إلى نظم المعلومات والقدرة على تطوير هذه النظم، وكذلك الدعم اللازم وإمكانية الوصول إلى كافة المعلومات الداخلية.

٥٠٦. على الموظفين المعنيين بإدارة المخاطر أن يمتلكوا الخبرة والمؤهلات الكافية، ومنها معرفة السوق والمنتجات والتحكم بشتى أنواع المخاطر.

٦٠٦. على المصرف أن يعين مسؤولاً رئيسياً عن إدارة المخاطر وعن الإطار العام لإدارة المخاطر في جميع أقسام المؤسسة. ويُعرف هذا المسؤول عادةً بالمسؤول الرئيسي عن شؤون المخاطر أو ما شابه.

٧٠٦. يفترض تجنب ازدواجية المناصب بحيث لا يكون للمسؤول الرئيسي عن شؤون المخاطر أي منصب إداري آخر وان يكون له تأثيره الفعال على القرارات المتعلقة بتعرض المصرف للمخاطر، وعلى مجلس إدارة المصرف والإدارة العليا الاطلاع على رأي المسؤول الرئيسي لشؤون المخاطر عند معالجة المسائل الرئيسية، كتحديد القدرة والقابلية على تحمل المخاطر والخطط المتعلقة برأس المال والمنتجات، وذلك دون المساس باستقلاليته.



appetite/tolerance, capital planning and product development. Such interactions should not compromise the CRO's independence.

VI.8. While reporting to the Chairman/CEO, the CRO should have regular access to the board and its risk committee. Any interactions with the board or board risk committee should be periodic and adequately documented.

VI.9. The board should be notified promptly upon the dismissal of the CRO with adequate explanation of such dismissal.

VI.10. The Banking Control Commission should also be informed of the dismissal of the CRO and of the reasons of such dismissal.

traitement des questions principales telles que la détermination de l'appétit pour le risque et de la tolérance au risque, la planification du capital et le développement des produits, sans toutefois compromettre l'indépendance du CRO.

VI.8. Tout en rapportant au président/directeur général, le CRO devrait néanmoins avoir un accès régulier au conseil d'administration ainsi qu'à son comité de risque. Les échanges avec le conseil d'administration ou son comité de risque devraient être périodiques et suffisamment documentés.

VI.9. Le conseil d'administration devrait être informé rapidement du licenciement du CRO et des justifications de ce licenciement.

VI.10. La Commission de contrôle des banques devrait également être informée du licenciement du CRO et des motifs de ce licenciement.

٨٠٦. عند رفعه التقارير إلى رئيس مجلس الإدارة/المسؤول الرئيسي التنفيذي، من المفترض أن يتمكن المسؤول الرئيسي عن شؤون المخاطر من التواصل أيضاً بشكل منتظم مع مجلس الإدارة أو لجنة المخاطر المنبثقة عن هذا المجلس، وذلك بشكل دوري ومعزز بالوثائق.

٩٠٦. يتعين تبليغ المجلس فور إقالة المسؤول الرئيسي عن شؤون المخاطر مع تبرير مناسب لهذه الإقالة.

١٠٠٦. يتعين أيضاً إعلام لجنة الرقابة على المصارف بإقالة المسؤول الرئيسي عن شؤون المخاطر ودوافع هذه الإقالة.

VII. Risk management : methodologies and activities

VII. Gestion du risque: méthodologies et activités

الباب السابع - إدارة المخاطر: المنهجيات والنشاطات

VII. RISK MANAGEMENT : METHODOLOGIES AND ACTIVITIES

Banks should have in place comprehensive risk management policies and processes to identify, evaluate, monitor, control and mitigate risks. Risks should be identified and monitored on an ongoing firm-wide and individual entity basis, and the sophistication of the bank's risk management and internal control infrastructures should keep pace with any changes to the bank's risk profile (including its growth), and to the external risk landscape.

VII.1. Risk analysis should include both quantitative and qualitative elements. The risk management function should ensure that the bank's internal risk measurements cover a range of scenarios, and include qualitative firm-wide views of risk relative to return and to the bank's external operating environment. Senior management and, as applicable, the board should review and approve scenarios that are used in the bank's risk analysis and should be made aware of assumptions and potential shortcomings embedded in the bank's risk models.

VII. GESTION DU RISQUE: MÉTHODOLOGIES ET ACTIVITÉS

Les banques devraient mettre en place des politiques globales de gestion du risque pour identifier, évaluer, surveiller, contrôler et réduire les risques. Ces risques devraient être identifiés et surveillés au niveau de l'entreprise dans son ensemble et au niveau de chacune de ses entités, et la sophistication de la gestion du risque et les infrastructures de contrôle interne de la banque devraient s'adapter à tout changement du profil de risque de la banque (y compris sa croissance), et du panorama des risques externes.

VII.1. L'analyse des risques devrait comporter des éléments quantitatifs et qualitatifs. La fonction de gestion du risque devrait veiller à ce que les modes de mesure des risques internes de la banque couvrent un éventail de scénarios, y compris des analyses qualitatives à l'échelle de l'entreprise sur le rapport risque/rentabilité et sur l'environnement externe de la banque. La direction générale et, le cas échéant, le conseil d'administration devraient examiner et valider les scénarios utilisés dans l'analyse des risques et devraient être tenus au courant des hypothèses et des lacunes potentielles présentes dans les modèles de risque de la banque.

الباب السابع - إدارة المخاطر: المنهجيات والنشاطات

على المصارف أن تضع سياسات وآليات شاملة لإدارة المخاطر، وذلك بهدف تحديد المخاطر وتقييمها ورصدها ومراقبتها والحدّ منها. وعليها كشف هذه المخاطر ورصدها بشكل متواصل على مستوى المجموعة ككل وكل من الوحدات التابعة لها. أما بنى إدارة المخاطر والرقابة الداخلية لدى المصرف، فيفترض أن تواكب في تطورها أية تغييرات تطرأ على توصيف مخاطر المصرف (بما فيه نموه) وعلى المخاطر الخارجية.

١٠٧. يُفترض أن يتضمّن تحليل المخاطر العناصر الكمية والنوعية لهذه المخاطر. وعلى إدارة المخاطر أن تتأكد من أن أنظمة قياس مخاطر المصرف من الداخل تركز على مجموعة سيناريوهات وأنها تراعي معادلة مخاطر/عائد وأن تتأكد أيضاً أن الأنظمة المذكورة تأخذ بعين الاعتبار البيئة التشغيلية الخارجية للمصرف وأن تكون السيناريوهات والآراء شاملة للمصرف. كما يُفترض أن تراجع الإدارة العليا ومجلس الإدارة السيناريوهات المستخدمة في تحليل المخاطر، وأن يوافق عليها وأن يكونا مدركين للافتراضات ونقاط الضعف المحتملة المشمولة في النماذج التحليلية للمخاطر المعتمدة من قبل المصرف.



VII.2. The board should give special attention to the quality, completeness and accuracy of the data it relies on to make risk decisions.

VII.3. As part of its quantitative and qualitative analysis, the bank should also utilize forward-looking stress tests and scenario analysis to better understand potential risk exposures under a variety of adverse circumstances.

VII.4. Banks should regularly review actual performance after the fact relative to risk estimates and assist in gauging the accuracy and effectiveness of the risk management process and making necessary adjustments.

VII.5. The risk management function should promote the importance of senior management and business line managers in identifying and assessing risks critically, rather than relying excessively on external risk assessments. In general, banks should avoid over-reliance on any specific risk methodology or model.

VII.6. In the case of foreign subsidiaries banks, the board and management of a subsidiary remain responsible for effective risk management processes

VII.2. Le conseil d'administration devrait accorder une attention particulière à la qualité, l'exhaustivité et l'exactitude des données sur lesquelles il s'appuie pour prendre des décisions liées au risque.

VII.3. Dans le cadre de son analyse quantitative et qualitative, la banque devrait également utiliser des «stress tests» prospectifs et les analyses des différents scénarios afin de mieux comprendre l'exposition aux risques potentiels selon une variété de circonstances défavorables.

VII.4. Les banques devraient régulièrement examiner le rendement réel obtenu suite aux estimations des risques précédemment effectuées en vue d'aider à l'évaluation de la précision et de l'efficacité du processus de gestion du risque et faire les ajustements nécessaires.

VII.5. La fonction de gestion du risque devrait promouvoir l'importance de la direction générale et des directeurs des différents secteurs d'activité dans l'identification et l'évaluation des risques d'un oeil critique, plutôt que de compter excessivement sur l'évaluation externe des risques. En général, les banques devraient éviter de trop compter sur une méthodologie ou un modèle de risque spécifique.

VII.6. Dans le cas des banques filiales à l'étranger, le conseil d'administration et la direction de la filiale restent responsables de l'efficacité des processus

٢٠٧. على المجلس أن يولي اهتماماً خاصاً لنوعية وشمولية ودقة المعلومات التي يركز عليها لاتخاذ قراراته بشأن المخاطر.

٣٠٧. على المصرف، في سياق تحليله الكمي والنوعي، أن يستخدم منهجية استباقية تتمثل باختبار حالات ضاغطة وتحليل سيناريوهات، وذلك لتكوين صورة أوضح عن النسب المحتملة للتعرض للمخاطر في ظل ظروف معاكسة متنوعة.

٤٠٧. على المصارف أن تقيم الأداء الفعلي بانتظام بعد وقوع الحدث، وذلك قياساً إلى المخاطر المقدرة، وذلك بغية تقييم دقة وفعالية إدارة المخاطر وإجراء التعديلات اللازمة.

٥٠٧. على إدارة المخاطر أن تعزز دور الإدارة العليا والمسؤول الرئيسي التنفيذي ومدراء النشاطات في تحديد وتقييم المخاطر بعين ناقدة، عوضاً عن الاعتماد المفرط على تقييم خارجي للمخاطر. ويتعين على المصارف عموماً تجنب الاعتماد المفرط على أي نموذج أو منهجية مخاطر معينة.

٦٠٧. بالنسبة لفروع المصارف الأجنبية التابعة، يبقى كل من مجلس إدارة الفرع التابع وإدارته مسؤولين عن إدارة المخاطر بفعالية. بينما يبقى على المؤسسة الأم انتهاج إدارة استراتيجية



at the subsidiary. While parent companies should conduct strategic, group-wide risk management and prescribe corporate risk policies, subsidiary management and boards should have appropriate input into their local or regional adoption and assessments of local risks. Parent companies should ensure that adequate tools and authorities are provided to the subsidiary and that the subsidiary understands what reporting obligations it has to the head office.

VII.7. In addition to identifying and measuring risk exposures, the risk management function should evaluate possible ways to manage these exposures. The risk management function should (i) report the risk positions; (ii) monitor these positions to ensure that they remain within the bank's framework of limits and controls and (iii) guide the management on methods to reduce and hedge risks.

VII.8. The sophistication of the bank's risk management and internal control infrastructures - including, in particular, a sufficiently robust information technology infrastructure - should keep pace with developments such as balance sheet and revenue growth, increasing complexity of the bank's business or operating structure, geographic expansion, mergers and acquisitions, or the introduction of new products or business

de gestion du risque. Alors que les sociétés mères devraient se charger de la gestion stratégique à l'échelle du groupe et de prescrire des politiques de risque d'entreprise, la direction et le conseil d'administration des filiales devraient avoir un rôle approprié au niveau local ou régional dans l'adoption et l'évaluation des risques. Les sociétés mères devraient s'assurer que les outils et pouvoirs adéquats sont fournis à la filiale et que cette filiale comprenne quelles obligations de comptes-rendus elle a envers le siège.

VII.7. En plus d'identifier et de mesurer l'exposition au risque, la fonction de gestion du risque devrait évaluer les différents moyens de gérer l'exposition à ces risques. La fonction de gestion du risque devrait (i) rapporter les positions de risque; (ii) surveiller ces positions pour s'assurer qu'elles restent dans le cadre des limites et de contrôles de la banque et (iii) d'orienter la gestion vers des méthodes pouvant réduire et éviter les risques.

VII.8. La sophistication de la gestion du risque et des infrastructures de contrôle interne de la banque - y compris notamment une solide infrastructure des technologies de l'information - devrait suivre le rythme des développements tels que le bilan et la croissance des revenus, la complexité grandissante des activités de la banque ou de la structure d'exploitation, l'expansion géographique, les fusions et acquisitions, ou l'introduction de

للمخاطر على مستوى المجموعة ككل وفرض سياسات عامة للمخاطر، يُفترض في الإدارة المحلية وفي مجلس الإدارة المحلية أن تسهم بدورها في اعتماد هذه السياسات محلياً وإقليمياً وفي تقييم المخاطر المحلية. ويتعين أيضاً على المؤسسة الأم تأمين الأدوات والصلاحيات المناسبة للمصارف التابعة والتأكد من أنها تدرك مسؤوليتها في إعداد التقارير ورفعها إلى المقر الرئيسي.

V.7. يتعين على إدارة المخاطر، بالإضافة إلى تحديد وقياس احتمال التعرض للمخاطر، أن تقيم السبل الكفيلة لمعالجة هذا التعرض. وعليها في هذا السياق: (أ) إعداد التقارير ورفعها عن وضعية المخاطر؛ (ب) مراقبة هذه الوضعية للتأكد من أنها لن تتعدى ما وضعه المصرف من حدود وتدابير رقابية؛ (ج) إرشاد الإدارة نحو الوسائل الكفيلة بالحد من المخاطر والتحوط لها.

V.8. لا بد للإدارات المسؤولة عن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية - ومنها على الأخص البنية المعلوماتية المتينة - أن تواكب التطورات التي تطرأ مثلاً على نمو الميزانية والعائدات أو تعقد الأعمال أو البنية التشغيلية أو التوسع الجغرافي أو عمليات الدمج والتملك أو إدخال منتجات أو نشاطات جديدة. مع الإشارة إلى وجوب إدراج جميع هذه العناصر في عملية التخطيط.



lines. The above should be included in the planning process.

VII.9. Banks should have approval processes for new products that take into account the extent to which the bank's risk management, legal and regulatory compliance, information technology, business line, and internal control functions have adequate tools and the expertise necessary to manage related risks.

VII.10. The risk management function should be actively involved in assessing risks that could arise from mergers and acquisitions, and should report its findings to the board and the concerned management.

nouveaux produits ou secteurs d'activité. Tout ce qui précède devrait être inclus dans le processus de planification.

VII.9. Les banques devraient disposer de processus d'approbation pour les nouveaux produits qui s'assurent que la gestion du risque, la conformité légale et réglementaire, les technologies de l'information, les secteurs d'activité et les fonctions de contrôle interne possèdent des outils adéquats et l'expertise nécessaire pour gérer les risques connexes.

VII.10. La fonction de gestion du risque devrait être activement impliquée dans l'évaluation des risques qui pourraient découler des fusions et acquisitions, et devrait présenter ses conclusions au conseil d'administration et à la direction.

٩٠٧. على المصارف اعتماد إجراءات للموافقة على المنتجات الجديدة، تأخذ في الحسبان مدى توافر الأدوات والخبرات اللازمة لدى كل من الوظائف المعنية بإدارة المخاطر والامتثال للقوانين والأنظمة والمعلوماتية والنشاطات والرقابة الداخلية، وذلك لتمكينها من إدارة المخاطر ذات الصلة.

١٠٧. على إدارة المخاطر أن تشارك بفعالية في تقييم المخاطر التي قد تنجم عن عمليات الدمج والتملك وأن ترفع التقارير بشأنها إلى مجلس الإدارة والإدارات المعنية.

VIII. Risk management : communication and reporting

VIII. Gestion du risque: communication et préparation et présentation de rapports

الباب الثامن- إدارة المخاطر: التواصل وإعداد التقارير ورفعها

VIII. RISK MANAGEMENT : COMMUNICATION AND REPORTING

Effective risk management requires robust internal communication within the bank about risk, both across the organization and through reporting to the board and senior management.

VIII.1. The bank's risk exposures and strategy should be communicated throughout the bank with sufficient frequency both horizontally across the organization and vertically up the management chain.

VIII.2. Banks are encouraged to consider creating risk management committees - distinct from the board's risk committee - that draw members from across the bank (e.g. from business lines and the risk management function) to discuss issues related to firm-wide risks. This could be useful for promoting a culture of risk awareness and ensuring effective sharing of information across the bank.

VIII. GESTION DU RISQUE: COMMUNICATION ET PRÉPARATION ET PRÉSENTATION DE RAPPORTS

Une gestion efficace du risque nécessite une solide communication interne au sein de la banque concernant les risques, tant à travers l'organisation que par la préparation et la présentation de rapports au conseil d'administration et à la direction générale.

VIII.1. L'exposition au risque et la stratégie de la banque y relative devraient être régulièrement portées à la connaissance de l'ensemble de la banque, à la fois horizontalement à tous les niveaux de l'organisation et verticalement jusqu'aux hautes positions de la chaîne de gestion.

VIII.2. Les banques sont encouragées à envisager la création de comités de gestion du risque - distincts du comité de risque du conseil d'administration - qui regroupent des membres de la banque (par exemple, certains faisant partie des secteurs d'activité et d'autres de la fonction de gestion du risque) pour discuter de questions liées au risque à l'échelle de l'entreprise. Cela pourrait être utile pour promouvoir une culture de sensibilisation au risque et assurer un partage efficace des informations au sein de la banque.

الباب الثامن- إدارة المخاطر: التواصل وإعداد التقارير ورفعها

تستوجب إدارة المخاطر الفعّالة تواصلًا داخليًا قويًا بين جميع أقسام المصرف المعنية بالمخاطر، سواء من خلال التنظيم الداخلي أم من خلال إعداد التقارير ورفعها إلى المجلس والإدارة العليا.

١،٨. يتعيّن أن تعمّم نسبة تعرّض المصرف للمخاطر واستراتيجيته في هذا الصدد بشكل متكرّر على جميع مستويات المصرف، أي أفقيًا عبر كل أقسام المؤسسة وعموديا وصولاً إلى المراكز الإدارية.

٢،٨. تُشجّع المصارف على إنشاء لجان لإدارة المخاطر تكون مستقلة عن لجنة إدارة المخاطر المنبثقة عن المجلس وينتمي أعضاؤها إلى مختلف أقسام المصرف (النشاطات المختلفة ووظيفة إدارة المخاطر)، وذلك لمناقشة المسائل المتعلقة بمخاطر المؤسسة ككل. مما يتيح ترويج ثقافة لوعي المخاطر ويضمن تبادل المعلومات على جميع مستويات المصرف.



VIII.3. Information should be communicated to the board and senior management in a timely, complete, understandable and accurate manner so that they are equipped to make informed decisions. Serious consideration should be given by the board to instituting periodic reviews of the amount and quality of information the board receives or should receive.

VIII.4. Risk reporting to the board requires careful design in order to ensure that firm-wide and individual portfolio and other risks are conveyed in a concise and meaningful manner. Reporting should accurately communicate risk exposures and results of stress tests or scenario analysis, and should provoke a robust discussion of the bank's current and prospective exposures, risk/return relationships, risk tolerance/appetite. Risk reporting should also include information about the external environment to identify market conditions and trends that may have a bearing on the bank's current or future risk profile.

VIII.5. Risk reporting systems should be dynamic, comprehensive and accurate, and should draw on a range of underlying assumptions. Risk monitoring and reporting should occur not only at the disaggregated level, but should also be aggregated

VIII.3. Toute information devrait être communiquée au conseil d'administration et à la direction générale d'une manière ponctuelle, complète, compréhensible et précise afin qu'ils soient outillés pour prendre des décisions éclairées. Le conseil devrait sérieusement considérer l'instauration des évaluations périodiques de la quantité et la qualité d'informations qu'il a reçues ou qu'il devrait recevoir.

VIII.4. Rendre compte du risque au conseil d'administration exige une articulation minutieuse afin de s'assurer que le portefeuille aux niveaux individuel et de l'entreprise et que les autres risques soient transmis d'une manière concise et pertinente. Les rapports devraient communiquer avec précision l'exposition au risque et les résultats des «stress tests» ou analyses de scénarios, et devraient susciter un débat animé sur l'exposition actuelle et future de la banque, les relations risque/rendement, la tolérance/appétit au risque. Le rapport sur le risque devrait également inclure des informations sur l'environnement extérieur afin d'identifier les conditions du marché et les tendances qui peuvent avoir une incidence sur le profil de risque actuel ou futur de la banque.

VIII.5. Les systèmes de notification des risques devraient être dynamiques, complets et exacts, et devraient s'appuyer sur une série d'hypothèses sous-jacentes. Le suivi et le rapport des risques devraient être présentés non seulement au niveau

٣٠٨. يتعين نقل المعلومات إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا في الوقت المناسب وبشكل كامل ودقيق ومفهوم، وذلك لتمكينهما من اتخاذ القرارات الصائبة. وعلى مجلس الإدارة أن يفكر جدياً في اعتماد مراجعة منتظمة لكمية ونوعية المعلومات التي يتلقاها أو يفترض فيه تلقيها.

٤٠٨. يتطلب إعداد التقارير عن المخاطر ورفعها إلى المجلس تصميمًا دقيقًا، وذلك للتأكد من أن المخاطر المتصلة بالمؤسسة ككل وبالمحافظ الفردية وما شابه تُبلّغ بطريقة مختصرة ومفيدة. والغرض من إعداد التقارير ورفعها هو إطلاع المجلس بدقة على نسبة التعرّض للمخاطر وعلى نتائج اختبارات الحالات الضاغطة وتحاليل السيناريوهات. ويرمي إعداد التقارير وتبليغها أيضاً إلى إثارة مناقشة عميقة حول تعرّض المصرف الحالي والمستقبلي للمخاطر وحول معادلة المخاطر/العائد وحول القدرة/القابلية على تحمّل المخاطر. علاوة على ذلك، يفترض أن تتضمن التقارير معلومات عن البيئة الخارجية لتحديد شروط وتوجهات السوق التي قد تؤثر في توصيف المخاطر الراهنة والمستقبلية للمصرف.

٥٠٨. على أنظمة إعداد التقارير عن المخاطر ورفعها إلى المسؤولين أن تتسم بالديناميكية والشمولية والدقة وأن تركز على مجموعة من الافتراضات الأساسية. ويُفترض في عملية رصد المخاطر ورفع التقارير بشأنها ألا تجري بطريقة مجزأة، أي على مستوى أقسام المؤسسة فحسب، بل كذلك بطريقة



upward to allow for a firm-wide or consolidated picture of risk exposures. Risk reporting systems should be clear about any deficiencies or limitations in risk estimates, as well as any significant embedded assumptions. These systems should not only aggregate information to provide a firm-wide, integrated perspective on risk (geographically and by risk type), but should also highlight emerging risks that have the potential to become significant and may merit further analysis.

fractionné autrement dit au niveau des divisions de la banque, mais devraient également être agrégés pour donner une image de l'entreprise dans son ensemble ou une image consolidée de l'exposition au risque. Les systèmes de notification des risques devraient être clairs quant aux lacunes ou limites des estimations des risques, ainsi que sur toutes hypothèses importantes. Ces systèmes ne devraient pas uniquement agréger des données pour fournir une perspective sur le risque à l'échelle de l'entreprise (géographiquement et par type de risque), mais devraient également mettre en évidence les risques émergents ayant un potentiel de devenir significatifs et qui mériteraient une analyse plus approfondie.

مجمّعة على مستوى المؤسسة ككلّ، مما يتيح تكوين صورة موحدة عن نسبة التعرض للمخاطر. من جهة أخرى، يتعيّن أن تشير أنظمة إعداد التقارير عن المخاطر ورفعها بوضوح إلى أي خلل أو قصور أو افتراضات مشمولة في تقييم المخاطر. كما يتعيّن ألا تسعى هذه الأنظمة فقط إلى تجميع المعلومات من أجل رسم صورة شاملة عن المخاطر على مستوى المؤسسة (جغرافياً وحسب نوع المخاطر)، بل أن تسلط الضوء أيضاً على المخاطر المستجدة التي قد تتفاقم وتستحق تحليلاً إضافياً.

IX. Utilizing the work conducted by internal/external auditors and internal control functions

IX. Utilisation des travaux réalisés par les auditeurs externes / internes et les fonctions de contrôle interne

الباب التاسع- استخدام نتائج أعمال المدققين الداخليين والخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية

IX. UTILIZING THE WORK CONDUCTED BY INTERNAL/EXTERNAL AUDITORS AND INTERNAL CONTROL FUNCTIONS

The board and senior management should effectively utilize the work conducted by internal audit functions, external auditors and internal control functions.

IX.1. The board should recognize and acknowledge that independent, competent and qualified internal and external auditors, as well as other internal control functions, are vital to the corporate governance process in meeting targeted objectives.

IX.2. Senior management should also recognize the importance of the effectiveness of these functions to the long-term soundness of the bank.

IX.3. The board and senior management can enhance the ability of the internal audit function to identify problems with the bank's risk management and internal control systems by:

IX.3.1. encouraging internal auditors to adhere to local and international professional standards, such as those established by the Institute of Internal Auditors;

IX. UTILISATION DES TRAVAUX RÉALISÉS PAR LES AUDITEURS EXTERNES / INTERNES ET LES FONCTIONS DE CONTRÔLE INTERNE

Le conseil d'administration et la direction générale devraient utiliser efficacement les travaux menés par les fonctions d'audit interne, les auditeurs externes et les fonctions de contrôle interne.

IX.1. Le conseil devrait reconnaître que la présence d'auditeurs internes et externes indépendants, compétents et qualifiés, ainsi que d'autres fonctions de contrôle interne, est essentielle au processus de gouvernance d'entreprise pour atteindre les objectifs ciblés.

IX.2. La direction générale devrait également reconnaître l'importance de l'efficacité de ces fonctions pour la sauvegarde de la banque à long terme.

IX.3. Le conseil d'administration et la direction générale peuvent renforcer la capacité de la fonction d'audit interne pour identifier les problèmes de gestion du risque et des systèmes de contrôle interne de la banque en:

IX.3.1. encourageant les auditeurs internes à se conformer aux normes professionnelles locales et internationales, telles que celles établies par l'Institut des auditeurs internes;

الباب التاسع - استخدام نتائج أعمال المدققين الداخليين والخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية

على مجلس الإدارة والإدارة العليا أن يستخدموا بفعالية نتائج أعمال المدققين الداخليين والخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية.

١٠٩. على المجلس أن يعترف ويقرّ بأن وجود مدققين داخليين وخارجيين مستقلين ومؤهلين وأكفاء، إلى جانب وظائف الرقابة الداخلية الأخرى، أمر حيوي لكي تحقق الإدارة الرشيدة أهدافها.

٢٠٩. على الإدارة العليا أن تعترف أيضاً بأن فعالية هذه الوظائف هامة بالنسبة إلى سلامة المصرف على المدى الطويل.

٣٠٩. بإمكان المجلس والإدارة العليا أن يعزّزا قدرة وظيفة التدقيق الداخلي على تحديد المشاكل التي تعتري نظم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية لدى المصرف، وذلك من خلال:

١٠٣٠٩. تشجيع المدققين الداخليين على التقيّد بالمعايير المهنية المحلية والدولية، كالمعايير التي وضعها معهد المدققين الداخليين.



IX.3.2. promoting the independence of the internal auditor, for example by ensuring that internal audit reports and/or has direct access to the board or the board's audit committee;

IX.3.3. recognizing the importance of the audit and internal control processes and communicating their importance throughout the bank;

IX.3.4. utilizing, in a timely and effective manner, the findings of internal audits and requiring timely correction of identified problems/weaknesses by senior management; and

IX.3.5. engaging internal auditors to evaluate the effectiveness of the risk management and compliance function, including the quality of risk reporting to the board and senior management, as well as the effectiveness of other key control functions.

IX.4. The board and senior management are responsible for the preparation and fair presentation of financial statements in accordance with applicable local and international accounting standards, as well as the establishment of effective internal controls related to financial reporting.

IX.3.2. promouvant l'indépendance de l'auditeur interne, notamment en disposant qu'il rende compte ou qu'il ait accès direct au conseil d'administration ou au comité d'audit du conseil;

IX.3.3. reconnaissant l'importance des processus d'audit et de contrôle interne, et en faisant partager cette reconnaissance à l'ensemble de la banque;

IX.3.4. exploitant les conclusions des auditeurs internes d'une manière prompte et efficace et en exigeant que la direction générale prenne rapidement toute mesure corrective nécessaire aux problèmes ou faiblesses identifiés;

IX.3.5. chargeant les auditeurs internes d'évaluer l'efficacité de la gestion du risque et de la fonction de conformité, y compris la qualité du rapport sur les risques au conseil d'administration et à la direction générale ainsi que l'efficacité des autres fonctions clés de contrôle.

IX.4. Le conseil d'administration et la direction sont responsables de la préparation et de la bonne présentation des résultats financiers conformément aux normes comptables applicables locales et internationales, ainsi que de la mise en place de mécanismes efficaces de contrôle interne y relatifs.

٢٠٣٠٩. تعزيز استقلالية المدقق الداخلي، بالتأكد مثلاً من أن التدقيق الداخلي يتبع إلى مجلس الإدارة أو إلى لجنة التدقيق المنبثقة عنه و/أو أنه يتواصل معهما مباشرة.

٣٠٣٠٩. الاعتراف بأهمية أعمال التدقيق والرقابة الداخلية وتعميم هذه الأهمية على كافة أجزاء المصرف.

٤٠٣٠٩. استخدام نتائج التدقيق الداخلي في السرعة المناسبة وبشكل فعال، ومطالبة الإدارة العليا بمعالجة المشاكل/ نقاط الضعف في السرعة المناسبة.

٥٠٣٠٩. إشراك مدققين داخليين في تقييم فعالية وظائف إدارة المخاطر والامتثال وغيرها من الوظائف الرقابية الرئيسية، مما في ذلك جودة أنظمة إعداد التقارير عن المخاطر ورفعها إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

٤٠٩. تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولية إعداد وتقديم البيانات المالية بشكل عادل وفق المعايير المحاسبية المحلية والدولية المطبقة، فضلاً عن وضع تدابير رقابية فعالة في هذا الشأن.



IX.5. The board and senior management can also contribute to the effectiveness of external auditors ensuring that the bank's financial statements fairly represent the financial position and performance of the bank in all material respects.

IX.6. Concerned board committees should have the right to meet regularly - in the absence of senior management - with the external auditor and the heads of the internal audit and compliance functions. This can strengthen the ability of the board to oversee senior management's implementation of the board's policies and to ensure that the bank's business strategies and risk exposures are consistent with risk parameters established by the board.

IX.7. The bank should maintain sound control functions, including an effective compliance function that, among other things, routinely monitor compliance with laws & regulations, rules of corporate governance and codes to which the bank is subject, and deviations should be reported to an appropriate level of management and, in case of material deviations, to the board.

IX.8. Senior management should promote strong internal controls and should avoid activities and practices that undermine their effectiveness:

IX.5. Le conseil d'administration et la direction générale peuvent également contribuer à l'efficacité des auditeurs externes en vérifiant que les résultats financiers de la banque représentent fidèlement la situation financière et la performance de la banque dans tous leurs aspects significatifs.

IX.6. Les comités du conseil d'administration concernés devraient avoir le droit de se réunir régulièrement - en l'absence de la direction générale - avec l'auditeur externe et les hauts responsables de l'audit interne et de la conformité. Cela peut renforcer la capacité du conseil d'administration à superviser la mise en œuvre des politiques du conseil par la direction générale et à s'assurer que les stratégies commerciales de la banque et l'exposition au risque sont compatibles avec les paramètres de risque établis par le conseil.

IX.7. La banque devrait maintenir des fonctions de contrôle solides, y compris une fonction de conformité efficace qui, entre autres, contrôlent régulièrement la conformité aux lois et règlements, les règles de gouvernance d'entreprise et les codes auxquels la banque est soumise. Les écarts devraient être signalés à un niveau de la direction adéquat et, en cas d'écart important, au conseil d'administration.

IX.8. La direction générale devrait promouvoir des contrôles internes forts et devrait éviter les activités et les pratiques qui nuisent à leur efficacité:

٥٠٩. بإمكان مجلس الإدارة والإدارة العليا أن يعزّزا فعالية المدققين الخارجيين، وذلك بالتأكد من أن بيانات المصرف المالية تعكس بعدالة وضعية المصرف المالية وأداءه من جميع النواحي الجوهرية.

٦٠٩. يتعيّن منح اللجان المعنية والمنبثقة عن مجلس الإدارة حقّ الاجتماع المنتظم بالمدقق الخارجي والمسؤولين عن وظائف التدقيق الداخلي والامتثال، دون حضور الإدارة العليا. مما يعزّز قدرة المجلس على الإشراف بقوة على تطبيق سياساته من قبل الإدارة العليا والتأكد من أن استراتيجيات العمل ونسبة تعرّض المصرف للمخاطر تتوافق مع معايير المخاطر التي وضعها.

٧٠٩. على المصرف أن يحتفظ بوظائف رقابية سليمة، منها وظيفة امتثال فعّالة تُعنى بين جملة أمور وبشكل روتيني بالتحقق من الامتثال للقوانين والأنظمة وقواعد الإدارة الرشيدة التي ترعى المصرف. ويجب تبليغ الإنحرافات إلى المستوى الإداري المؤاقي بل إلى المجلس في حال طرأ انحراف هام.

٨٠٩. يتعيّن على الإدارة العليا أن تعزّز رقابة داخلية قوية وأن تتجنّب النشاطات والممارسات التي تسيء إلى فعالية هذه الرقابة. وعليها على سبيل المثال:



IX.8.1. for example, senior management should ensure there is effective segregation of duties where conflicts could arise;

IX.8.2. it should also exercise effective control over employees in key business positions (including “star” employees).

IX.8.1. par exemple, la direction générale devrait s’assurer qu’il existe une séparation effective des fonctions dans le cas où des conflits surgiraient;

IX.8.2. elle devrait également exercer un contrôle effectif sur les employés occupant des postes clés (y compris les employés «vedettes»).

١،٨،٩. أن تضمن فصلاً فعلياً في المهام حيث يمكن نشوب نزاعات،

٢،٨،٩. أن تمارس رقابة فعلية على الموظفين الذين يشغلون مناصب رئيسية (بما فيهم الموظفين «المتألقين»).

X. Compensation
X. Rémunération
الباب العاشر- التعويضات

X. COMPENSATION

Compensation systems contribute to bank performance and risk-taking, and should therefore be key components of a bank's governance and risk management. The board should actively oversee the compensation system's design and operation, and should monitor and review the compensation system to ensure that it operates as intended.

X.1. The board is responsible for the overall design and operation of the compensation system (e.g. this does not mean that the board or its compensation committee is responsible for determining compensation for large numbers of individual employees. The board should however, develop and issue the compensation policy for the bank as a whole). As such, those board members who are most actively involved in the design and operation of the compensation system (e.g. as members of the board's compensation committee) should be in their majority independent members and non-executive members with substantial knowledge about compensation arrangements and the incentives and risks that can arise from such arrangements. Because compensation should be aligned with risk, an understanding of the firm's risk measurement and management,

X. RÉMUNÉRATION

Les systèmes de rémunération contribuent à la performance de la banque et à la prise de risque, et devraient donc être des éléments clés de la gouvernance de la banque et de la gestion du risque. Le conseil d'administration devrait superviser la mise en place et l'application du système de rémunération, et devrait surveiller et réviser le système de rémunération afin de s'assurer qu'il fonctionne comme prévu.

X.1. Le conseil est responsable de la mise en place et du fonctionnement du système de rémunération (par exemple, cela ne signifie pas que le conseil ou son comité de rémunération soient en charge de décider de la rémunération individuelle de tous les employés. Le conseil devrait toutefois élaborer et consolider la politique de rémunération pour la banque dans son ensemble). Comme tels, les membres du conseil qui participent le plus activement à la mise en place et au fonctionnement du système de rémunération (par exemple, en tant que membres du comité des rémunérations du conseil) devraient être en majorité des membres indépendants et non-exécutifs ayant une bonne connaissance des modalités de rémunération et des incitations et des risques qui peuvent découler de telles modalités. Comme la rémunération devrait être alignée sur le risque, il est également

الباب العاشر- التعويضات

يلعب نظام التعويضات دوراً هاماً في أداء المصرف ودرجة المخاطرة، ويتوجب أن يُعتبر بالتالي عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الرشيدة وإدارة المخاطر لدى المصرف. وعلى مجلس الإدارة أن يشرف بفعالية على تصميم وتشغيل نظام التعويضات وأن يراقبه ويراجعه ليتحقق من حسن تشغيله.

١٠١٠. يكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن تصميم وتشغيل نظام التعويضات (ولا تعني هذه المسؤولية أن المجلس أو لجنة التعويضات المنبثقة عنه مسؤولان عن تحديد تعويضات عديد الموظفين، إنما يتعين على المجلس رسم وتطوير سياسة تعويضات للمصرف ككل). وبالتالي، يُفترض أن يكون أعضاء المجلس الأكثر اهتماماً بتصميم وتشغيل نظام التعويضات (كأعضاء لجنة التعويضات المنبثقة عن المجلس) أعضاء بغالبيتهم مستقلين غير تنفيذيين لديهم خبرة في أنظمة التعويض وما قد يتأق منها من حوافز ومخاطر. من جهة أخرى، وانطلاقاً من ضرورة تناسب التعويضات مع المخاطر، يُفترض بهم فهم عملية قياس وإدارة المخاطر لدى المصرف وكيفية تأثير مختلف الممارسات المتعلقة بالتعويض على أنواع المخاطر. إضافة إلى ذلك، من واجب لجان التعويضات المنبثقة عن المجلس أن تقيّم الحوافز الناجمة عن التعويضات وأن تضمن مراجعة هذه التعويضات على أساس سنوي.



and of how different compensation practices can impact the firm's risk profile, is important as well. Board compensation committees should evaluate incentives arising from compensation and ensure that an annual compensation review is undertaken.

X.2. In addition to establishing the compensation system, the board should monitor and review outcomes to ensure that the compensation system is operating as intended. For example, the board should ensure that lower risk-adjusted income in a business line will result in reduced compensation.

X.3. The compensation of the control function (e.g. CRO and risk management staff) should be structured in a way that is based principally on the achievement of their objectives and does not compromise their independence (e.g. compensation should not be substantially tied to business line revenue).

important d'avoir une bonne compréhension de la mesure et de la gestion des risques, ainsi que de la façon dont différentes pratiques de rémunération peuvent avoir un impact sur le profil de risque de l'entreprise. Les comités des rémunérations du conseil devraient évaluer les incitations découlant de la rémunération et veiller à ce qu'une révision annuelle de la rémunération soit entreprise.

X.2. En plus d'établir le système de rémunération, le conseil devrait surveiller et en examiner les résultats afin de s'assurer que le système de rémunération fonctionne comme prévu. Par exemple, le conseil d'administration devrait veiller à ce que le revenu adapté au risque plus faible dans un secteur d'activité se traduirait par une rémunération réduite.

X.3. La rémunération de la fonction contrôle (par exemple, le CRO et le personnel de gestion du risque) devrait être structurée principalement autour de la réalisation de leurs objectifs et ne pas compromettre leur indépendance (par exemple, la rémunération ne devrait pas être substantiellement liée aux revenus du secteur d'activité).

٢٠١٠. يتعين على المجلس، علاوةً على إنشاء نظام التعويضات، أن يرصد ويراجع نتائج هذا النظام ليتأكد من حسن تشغيله. عليه مثلاً أن يتأكد من أن المردود المتدني (المصحح بحسب المخاطر) يؤدي إلى تعويضات مخفضة.

٣٠١٠. يتعين أن تُحتسب التعويضات العائدة لوظيفة رقابية (كالمسؤول الرئيسي عن شؤون المخاطر والموظفين المعنيين بإدارة المخاطر) على أساس تحقيق هؤلاء الموظفين لأهدافهم ودون المساس باستقلاليتهم (مثلاً عدم الربط بشكل محكم بين التعويض والدخل الذي يدره نشاط معين).

XI. Compensation alignment with risk taking

XI. Alignement de la rémunération sur la prise de risque

الباب الحادي عشر-تناسب التعويضات مع درجة المخاطرة

XI. COMPENSATION ALIGNMENT WITH RISK TAKING

An employee's compensation should be effectively aligned with prudent risk taking; compensation should be adjusted for all types of risk; compensation outcomes should be symmetric with risk outcomes; compensation payout schedules should be sensitive to the time horizon of risks; and the mix of cash, equity and other forms of compensation should be consistent with risk alignment.

XI.1. Since employees can generate equivalent short-term revenues while taking on vastly different amounts of risk in the longer term, a bank should ensure that variable compensation is adjusted to take into account the risks an employee takes. This should consider all types of risk over a timeframe sufficient for risk outcomes to be revealed.

XI.2. Compensation should be sensitive to risk outcomes over a multi-year horizon.

XI. ALIGNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION SUR LA PRISE DE RISQUE

La rémunération d'un employé devrait être effectivement alignée sur une prise de risque prudente: la rémunération devrait être adaptée à tous les types de risques; les résultats de la rémunération devraient être en accord avec les résultats des risques; les calendriers de paiement des rémunérations devraient être liés à l'échéance des risques, et les rémunérations payées sous la forme de mélange d'espèces, d'actions et d'autres formes devraient être conformes à l'alignement sur le risque.

XI.1. Puisque les employés peuvent générer des revenus équivalents à court terme tout en prenant des risques très variés à plus long terme, la banque devrait s'assurer qu'une rémunération différente est ajustée pour tenir compte des risques que prend un employé. Cela devrait considérer tous les types de risques sur une période suffisante pour en constater les résultats des risques.

XI.2. La rémunération devrait être liée aux résultats des risques sur une échelle pluriannuelle.

الباب الحادي عشر- تناسب التعويضات مع درجة المخاطرة

يتعين أن تكون تعويضات الموظفين متناسبة مع درجة الحذر من المخاطرة، أي: أن يتم تكييف التعويضات مع المخاطر على أنواعها؛ أن تكون نتيجة التعويضات متناسبة مع نتيجة المخاطر؛ أن يكون الجدول الزمني للتعويضات متلائماً مع الأفق الزمني للمخاطر؛ وأن تكون التعويضات المدفوعة في آن واحد بشكل نقد وأسهم وغيرها من أشكال التعويض متوافقة مع درجة المخاطرة.

١٠١١. بما أن الموظفين يستطيعون أن يحققوا مردوداً على المدى القصير متخذين مخاطرة متقلبة على المدى الطويل، فعلى المصرف أن يتأكد من تصحيح التعويضات المتفاوتة لكي تأخذ بعين الاعتبار مدى مخاطرة الموظف، وأن يتم النظر في جميع أنواع المخاطر على مدى فترة زمنية معينة تكفي لإبراز نتائج المخاطرة.

٢٠١١. يتعين أن تُحسب التعويضات قياساً على نتائج المخاطرة التي تبرز بعد انقضاء سنوات عدة.

XII. Know and understand your structure

XII. Connaissez et comprenez votre structure

الباب الثاني عشر- إعرف وافهم هيكلية مؤسستك

XII. KNOW AND UNDERSTAND YOUR STRUCTURE

The board and senior management should know and understand the bank's operational structure and the risks that it poses.

Where a bank operates through structures or in jurisdictions that do not meet international banking standards, its board and senior management should understand the purpose, structure and unique risks of these operations and should seek to mitigate the risks identified.

XII.1. The board and senior management should understand (i) the structure and the organization of the group; (ii) the legal and operational risks and constraints of the various types of intra-group exposures and transactions and how they affect the group's capital and risk profile.

XII.2. Sound and effective measures and systems should be in place to facilitate the generation and exchange of information among and about the various entities, to manage the risks of the group

XII. CONNAISSEZ ET COMPRENEZ VOTRE STRUCTURE

Le conseil d'administration et la direction générale devraient connaître et comprendre la structure opérationnelle de la banque et les risques que cela pose.

Lorsqu'une banque opère à travers des structures ou dans des juridictions qui ne répondent pas aux normes bancaires internationales, son conseil d'administration et sa direction générale devraient comprendre l'objectif, la structure et les risques spécifiques liés à de telles opérations et devraient chercher à atténuer les risques identifiés.

XII.1. Le conseil d'administration et la direction générale devraient comprendre (i) la structure et l'organisation du groupe; (ii) les risques juridiques et opérationnels et les contraintes des différents types d'expositions et de transactions à l'intérieur du groupe même et comment ils affectent le capital et le profil de risque du groupe.

XII.2. Des mesures et des systèmes solides et efficaces devraient être mis en place pour faciliter la production et l'échange d'informations entre -et à propos des- les différentes entités pour gérer les

الباب الثاني عشر - إعرف وافهم هيكلية مؤسستك

على كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا أن يعرفا ويفهما هيكلية المصرف التشغيلية والمخاطر المتصلة بها.

وفي حال كان المصرف يعمل في إطار هيكلية أو نظامي لا يتقيد بالمعايير المصرفية الدولية، فعلى مجلس إدارته وإدارته العليا أن يدركا الغرض من عمليات المصرف وبنيتها والمخاطر الفريدة المتصلة بها وأن يسعيا إلى الحد من المخاطر التي تمّ تحديدها.

١٢،١. على مجلس الإدارة والإدارة العليا أن يفهما (أ) هيكلية المجموعة وتنظيمها؛ (ب) المخاطر والقيود القانونية والتشغيلية المتصلة بمختلف أنواع التعرض للمخاطر والعمليات التي تتم ضمن المجموعة وكيفية تأثير هذه المخاطر والقيود على رأس المال وعلى نموذج المخاطر المحدد لدى المجموعة.

٢،١٢. يتعين اعتماد تدابير وأنظمة سليمة وفعالة تسهل إنتاج المعلومات بشأن الوحدات التابعة وتبادل المعلومات بين مختلف هذه الوحدات، فضلاً عن إدارة مخاطر المجموعة ككل ومراقبة المجموعة بشكل فعال.



as a whole, and for the effective supervision of the group.

XII.3. The board should approve policies and clear strategies for the establishment of new structures and should properly guide and understand the bank's structure, its evolution and its limitations. Moreover, the board and senior management as appropriate should:

XII.3.1. avoid setting up unnecessarily complicated structures;

XII.3.2. have a centralized process for approving and controlling the creation of new legal entities;

XII.3.3. recognize the risks that the complexity of the legal entity structure itself may pose;

XII.3.4. evaluate how the aforementioned risks of the structure and legal entity requirements affect the group's ability to manage its risk profile and deploy funding and capital under normal and adverse circumstances;

XII.3.5. ensure compliance with applicable

risques du groupe dans son ensemble, et pour une surveillance efficace du groupe.

XII.3. Le conseil devrait approuver des politiques et des stratégies claires pour mettre en place de nouvelles structures et devrait guider et comprendre correctement la structure de la banque, son évolution et ses limites. En outre, le conseil d'administration et la direction générale devraient, le cas échéant:

XII.3.1. éviter de mettre en place des structures inutilement compliquées ;

XII.3.2. établir un processus centralisé pour valider et contrôler la création de nouvelles entités juridiques ;

XII.3.3. reconnaître les risques que la complexité de la structure de l'entité juridique elle-même peut poser ;

XII.3.4. évaluer comment les risques précités des exigences de la structure et de l'entité juridique affectent la capacité du groupe à gérer son profil de risque et à investir des fonds et des capitaux dans des circonstances normales ou défavorables ;

XII.3.5. assurer la conformité avec la

٣،١٢. على مجلس الإدارة أن يقرّر سياسات واستراتيجيات واضحة من أجل إنشاء هيكليات جديدة وأن يوجّه عمل المصرف وأن يكون مدركاً تماماً هيكلية المصرف وتطوّرها ضمن الحدود الممكنة. علاوة على ذلك، على المجلس والإدارة العليا، وفق ما تستوجبه الحالة المطروحة:

١،٣،١٢. تجنّب إنشاء هيكليات معقّدة لا جدوى منها،

٢،٣،١٢. اعتماد المركزية لدى الموافقة والإشراف على إنشاء مؤسسة تابعة جديدة،.

٣،٣،١٢. التعرّف على المخاطر التي قد تنجم في حال كانت هيكلية المؤسسة معقّدة،

٤،٣،١٢. تقييم المخاطر الناتجة عن المؤسسة التابعة المنشأة ووقع هذه المخاطر على المجموعة وعلى مجمل المخاطر التي تتعرّض لها هذه الأخيرة وعلى قدرتها على توفير التمويل ورأس المال الضروري في شتى الظروف، مؤاتية كانت أم معاكسة،

٥،٣،١٢. ضمان التقيّد بالأنظمة النافذة التي ترعى إنشاء



regulation governing the creation and supervision of foreign subsidiaries;

XII.4. The bank may also be indirectly exposed to risk when it performs certain services or establishes structures on behalf of customers. Examples include providing a range of fiduciary services and developing complex structured finance transactions for customers. While these activities are often profitable and can serve the legitimate business purposes of customers, in some cases, customers may use products and activities provided by banks to engage in illegal or inappropriate activities. This can, in turn, pose significant legal and reputational risks to a bank that provide such services and could preclude adequate control of the risks posed by the client to the group as a whole.

XII.5. Therefore, consistent with guidance from the board, senior management should ensure the bank has appropriate policies and procedures to;

XII.5.1 establish processes for the approval of such activities taking into account the implications for the resulting operational structure of the organization;

réglementation en vigueur régissant la création et l'encadrement des filiales étrangères;

XII.4. La banque peut aussi être indirectement exposée au risque quand elle fournit certains services ou met en place des structures pour le compte de clients. Il peut s'agir, par exemple, de fournir une gamme de services fiduciaires ou de gérer des transactions complexes de financements structurés pour ses clients. Bien que ces activités soient souvent rentables et servent le souhait légitime des clients de faire des affaires; dans certains cas, les clients peuvent utiliser les produits et activités offerts par les banques pour s'engager dans des activités illégales ou inappropriées. Cela peut ensuite faire peser d'importants risques juridiques et de réputation à la banque qui fournit de tels services et pourrait empêcher un contrôle adéquat des risques posés par le client pour le groupe dans son ensemble.

XII.5. Par conséquent, conformément aux directives du conseil d'administration, la direction générale devrait veiller à ce que la banque ait des politiques et procédures appropriées pour:

XII.5.1. établir des processus de validation de telles activités en prenant en compte les implications pour la structure opérationnelle de l'organisation;

ومراقبة الفروع الأجنبية ومراقبتها.

٤،١٢. قد يتعرّض المصرف للخطر بشكل غير مباشر من جرّاء تأدية بعض الخدمات أو إنشاء هيكلية لحساب الزبائن، مثلاً في حال تقديم مجموعة خدمات إئتمانية وتطوير عمليات مالية مركّبة ومعقّدة. فحتى لو كانت هذه النشاطات مربحة في الغالب وتصبّ في مصلحة الزبائن المشروعة، إلا أن بعض الزبائن قد يستخدم المنتجات والنشاطات التي يقدمها المصرف للقيام بعمليات غير مناسبة أو غير مشروعة، فيتسبّب بمخاطر قانونية أو متّصلة بسمعة المصرف الذي يقدم هذا النوع من الخدمات ويحول دون مراقبة مناسبة للمخاطر التي يهدّد بها الزبون المجموعة ككل.

٥،١٢. من هنا، وتماماً مع إرشادات مجلس الإدارة، على الإدارة العليا أن تتأكد من أن المصرف يطبّق السياسات والإجراءات المناسبة من أجل:

١،٥،١٢. وضع مناهج للموافقة على هذه النشاطات، آخذاً بعين الاعتبار وقعها على هيكلية المصرف التشغيلية،



XII.5.2. ensure that information regarding these activities and associated risks is readily available to the bank's head office, is appropriately reported to the board and supervisors (in line with applicable regulation);

XII.5.3. ensure that these activities are subject to regular internal and external audit reviews.

XII.5.2. s'assurer que les informations concernant ces activités et les risques qui leurs sont associés sont facilement disponibles au siège social de la banque, et sont convenablement rapportées au conseil d'administration et aux superviseurs (en conformité avec la réglementation applicable);

XII.5.3. veiller à ce que ces activités soient soumises à des examens réguliers d'audits interne et externe.

٢٠١٢، ٥.٢. وضع المعلومات المتعلقة بهذه النشاطات والمخاطر المتصلة بها في متناول المقر الرئيسي للمصرف ونقلها إلى المجلس والمراقبين بالشكل المناسب (وفق الأنظمة النافذة).

٢٠١٢، ٣.٥. إخضاع هذه النشاطات لتدقيق داخلي وخارجي منتظم.

XIII. Disclosure and transparency

XIII. Divulgence et transparence

الباب الثالث عشر-الإفصاح والشفافية

XIII. DISCLOSURE AND TRANSPARENCY

The governance of the bank should be adequately transparent to its shareholders, depositors, other relevant stakeholders and market participants.

XIII.1. In order for shareholders, depositors, other relevant stakeholders and market participants to effectively monitor and properly hold accountable the board and senior management, these parties should be provided with key information necessary to enable them to judge the effectiveness of the board and senior management in governing the bank.

XIII.2. The bank should disclose relevant and useful information that supports the key areas of corporate governance. Such disclosure should be proportionate to the size, complexity, ownership structure and risk profile of the bank. It should include at least material information on the bank's objectives, governance structures and policies, major share ownership and voting rights, related parties transactions.

XIII. DIVULGATION ET TRANSPARENCE

La gouvernance de la banque devrait être suffisamment transparente pour ses actionnaires, ses déposants, les autres parties prenantes et les acteurs du marché.

XIII.1. Pour que les actionnaires, les déposants, les autres parties prenantes et les acteurs du marché contrôlent efficacement et reconnaissent la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale, ces parties devraient avoir accès aux informations clés nécessaires pour leur permettre de juger de l'efficacité du conseil et de la direction générale dans la gouvernance de la banque.

XIII.2. La banque devrait publier les informations adéquates liées aux domaines clés de la gouvernance d'entreprise. Cette divulgation devrait être proportionnelle à la taille, la complexité, la structure de l'actionariat, et le profil de risque de la banque. Elle devrait inclure des informations ayant trait aux objectifs de la banque, les structures et politiques de gouvernance, les principaux actionnaires et droits de vote, et les transactions entre parties liées.

الباب الثالث عشر- الإفصاح والشفافية

يتعين أن تكون الإدارة المصرفية الرشيدة شفافة بالنسبة إلى مساهمي المصرف ومودعيه وغيرهم من أصحاب المصالح والمشاركين في السوق.

١٣،١. بغية إخضاع مجلس الإدارة والإدارة العليا لمراقبة ومساءلة فعّالة من قبل المساهمين والمودعين وغيرهم من أصحاب المصالح والمشاركين في السوق، يُفترض تزويد هؤلاء بالمعلومات الرئيسية اللازمة لتمكينهم من الحكم على فعالية المجلس والإدارة العليا في إدارة شؤون المصرف.

١٣،٢. على المصرف أن يفصح عن معلومات مناسبة ومفيدة بشأن أسس الإدارة الرشيدة. ويجب أن تكون عملية الإفصاح متناسقة مع حجم المصرف وتعقده وهيكلية الملكية فيه وتوصيف مخاطره، وأن تشمل كحدّ أدنى معلومات هامة حول أهداف المصرف وهيكلية وسياسات الإدارة الرشيدة والمساهمين الرئيسيين وحقوق التصويت والعمليات المنفذة لحساب الأطراف المقربة من المصرف.



XIII.3. The bank should also disclose key points concerning its risk tolerance/appetite (without breaching necessary confidentiality). When involved in complex or non-transparent structures, the bank should disclose adequate information regarding the purpose, strategies, structure, risks and controls around such activities.

XIII.4. Disclosure should be accurate, clear and presented in an understandable manner. Timely public disclosure is desirable on a bank's public website, in its annual and periodic financial reports or by other appropriate forms. It is good practice that an annual corporate governance specific and comprehensive statement is in a clearly identifiable section of the annual report depending on the applicable financial reporting framework. All material developments that arise between regular reports should be disclosed without undue delay.

XIII.3. La banque devrait également indiquer les points clés concernant sa tolérance au risque/appétit pour le risque (sans enfreindre la confidentialité nécessaire). Lorsqu'elle est impliquée dans des structures complexes ou non transparentes, la banque devrait publier les informations adéquates sur le but, les stratégies, la structure, les risques et les contrôles concernant ces activités.

XIII.4. La divulgation devrait être précise, claire et présentée de manière compréhensible. La divulgation sur le site web de la banque est souhaitable, ainsi que dans son rapport annuel ou dans des rapports financiers périodiques ou dans d'autres formes appropriées. C'est une bonne pratique qu'une déclaration annuelle traitant spécifiquement de gouvernance d'entreprise soit dans une section clairement identifiable du rapport annuel selon le référentiel de rapport financier applicable. Tous les importants développements qui surviendraient entre des rapports réguliers devraient être divulgués sans délai.

٣،١٣. يتعيّن على المصرف أن يفصح عن النقاط الأساسية المتعلقة بقدرته/قابليته على تحمّل المخاطر (دون انتهاك السرية المفروضة). وعليه أيضاً، في حال وجود هيكليات معقدة وغير شفافة، أن يفصح عن المعلومات المناسبة بشأن الهدف والاستراتيجيات والهيكلية والمخاطر والتدابير الرقابية المتصلة بهذه النشاطات.

٤،١٣. يتعيّن أن يكون الإفصاح دقيقاً وواضحاً ومفهوماً. ومن المستحسن أن يجري المصرف إفصاحاته للجمهور بالسرعة المناسبة على موقعه الإلكتروني وفي التقارير المالية السنوية والدورية و/أو بأي شكل مناسب آخر. وفي هذا السياق، يجب أن يشكّل البيان السنوي الشامل الخاص بالإدارة الرشيدة جزءاً واضحاً في التقرير السنوي، وفق الإجراءات المعتمدة في رفع التقارير المالية. كما يتعيّن الإفصاح دون تأخير عن أي تطورات هامة تطرأ في الفترة الممتدة بين صدور تقريرين دوريين.

