GROUPE PROFESSIONNEL BANQUE
DEUXIEME RENCONTRE COMMISSION BANCAIRE / IFACI

Mardi 16 Novembre 2004

- Actes de la réunion -

PREFACE

La seconde rencontre entre la Commission Bancaire et le Groupe Professionnel Banque de l'IFACI, organisée le 16 novembre dans les locaux du Groupe BNP Paribas, a été largement suivie par nos adhérents puisque quelques 200 représentants d'organismes bancaires sont venus entendre s'exprimer Messieurs Jacques Fournier et Guillaume Tabourin, respectivement secrétaire Général adjoint et Chef du service juridique de la Commission Bancaire, sur la refonte du règlement 97-02.

Ces modifications qui portent sur la séparation stricte des contrôles permanents et des contrôles périodiques, l'émergence des responsables du contrôle et de la conformité et la problématique du contrôle des activités externalisées, entraîneront, comme l'a souligné, Jean Jacques Picard, Président du Groupe Professionnel « Banque » et Inspecteur Général de CALYON, des changements substantiels dans le mode opératoire général et dans l'organisation des établissements bancaires.

Cette réunion fut donc l'occasion pour nos adhérents de débattre directement de ces évolutions et des interrogations qu'elles suscitent avec les représentants de la Commission Bancaire.

Vous trouverez, ci-après, l'exhaustivité des interventions et des échanges qui ont eu lieu durant cette réunion. Vous en apprécierez, j'en suis sûr, leur diversité, leur spontanéité, en un mot leur richesse.

Je vous en souhaite une bonne et fructueuse lecture.

Louis Vaurs

Délégué Général de l'IFACI

M. Picard

Nous avons le plaisir de recevoir aujourd'hui le secrétariat général de la Commission bancaire. Nous avons, comme vous le savez, souhaité tenir cette réunion une fois par an. Et c'est particulièrement opportun cette année, dans la mesure où la refonte du règlement fondateur de nos activités, le CRBF 97-02, est en cours. Quelques explications seront donc les bienvenues.

Nous allons écouter les commentaires du secrétariat général de la Commission bancaire, représenté par MM. Fournier et Tabourin, concernant les modifications apportées au règlement 97-02. J'espère que cela donnera lieu à un débat animé. En effet de nombreuses questions se posent, car la mise en œuvre de cette refonte entraînera des changements substantiels dans le mode opératoire général des banques et dans l'organisation de nos établissements.

C'est une occasion, je crois, unique d'en débattre entre nous. Je remercie la BNPParibas qui nous héberge aujourd'hui et je passe la parole à M. Fournier.

M. Fournier

Je voudrais tout d'abord remercier M. Vaurs et l'IFACI d'avoir eu la gentillesse de me donner l'occasion de m'exprimer, ainsi que Guillaume Tabourin, chef de notre service juridique spécialisé dans les questions de droit général, sur ce sujet de contrôle interne et de *compliance*. Je tiens également à remercier l'ensemble des administrateurs de l'IFACI et BNPParibas qui nous accueille dans cette salle et nous permet d'échanger sur ces différents sujets.

Je vous propose donc d'indiquer ou de rappeler les grands traits de ce que nous sommes en train de préparer, ce sur quoi nous nous concertons avec la profession en matière réglementaire, dans le domaine du contrôle interne. Et puis – et c'est cela qui, évidemment, est pour nous le plus précieux – d'écouter vos questions sur ce sujet et d'essayer d'y répondre aussi précisément que possible

Je rappellerai tout d'abord que la Commission bancaire est un organisme qui a un double rôle : un rôle de surveillance régulière et un rôle de tribunal administratif, puisqu'elle prononce des sanctions envers des établissements, sanctions générales ou même sanctions pécuniaires, comme c'est le cas notamment en ce qui concerne les aspects de lutte contre le blanchiment.

La Commission bancaire, vous le savez peut-être, c'est un collège de sept personnes, présidé par le gouverneur de la Banque de France, où siègent le directeur du Trésor, un conseiller d'Etat, un conseiller à la Cour de cassation, deux membres choisis en raison de leurs compétences bancaires et financières, généralement des retraités du monde de la banque et de la finance ; et, depuis l'été dernier, le président de la Commission de contrôle des assurances, des mutuelles et des institutions de prévoyance. Et, réciproquement, le président de la Commission bancaire siège désormais à la Commission de contrôle des assurances. De ce fait, nous sommes amenés, au secrétariat de la Commission bancaire, à regarder, de plus en plus, des dossiers d'assurance qui ne manquent d'ailleurs pas d'intérêt, et à travailler avec la Commission de contrôle des assurances à l'unification de nos règles, de nos normes. Ceci vaut aussi dans le domaine du contrôle interne où, je le dis en passant, la Commission de contrôle des assurances est très intéressée par nos réflexions sur les questions de contrôle interne et de *compliance*.

En tant que professionnels du contrôle interne, vous connaissez tous la réglementation existante en la matière. Je ne vais donc pas revenir dessus. Je dirai simplement quelles sont les principales évolutions que nous envisageons, sachant, encore une fois, que ces évolutions font actuellement l'objet d'une concertation avec la profession.

Pourquoi ces évolutions ? Pour trois raisons, essentiellement. La première, c'est que dans le

domaine de la **conformité ou *compliance*** – je vais bien sûr y revenir plus longuement – on a le sentiment extrêmement fort qu'il y a un besoin de rehaussement de la situation des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. La deuxième, c'est parce que nous avons ressenti la nécessité d'une **clarification de la répartition des fonctions d'inspection générale, d'une part, et de contrôle permanent**, je dirais quotidien, d'autre part. Et la troisième, parce qu'il devenait indispensable de se prononcer sur un thème important, celui de l'***outsourcing* ou externalisation**.

En ce qui concerne la ***compliance***, pourquoi cette préoccupation ? Parce que c'est un sujet à l'ordre du jour, et qui le sera encore plus demain. Les banques, notamment les banques internationales, dont certaines sont représentées ici, doivent respecter un ensemble de textes. Les autorités de supervision des différents pays sont de plus en plus exigeantes sur cet aspect, et des négligences peuvent donner lieu à des risques financiers (amendes) et à des risques de réputation très importants. Citibank, pour ne citer aucune banque française, a provisionné 4 milliards de dollars, l'an dernier, au titre des amendes pour des motifs ayant trait plus ou moins directement à des questions de conformité.

L'enjeu financier est donc extrêmement important. S' y ajoute un enjeu de réputation non seulement auprès des clients, mais auprès de l'ensemble des autorités mondiales. Pour des banques qui veulent se développer à l'international, il sera absolument fondamental, à l'avenir, de ne pas pâtir d'une mauvaise réputation : leur croissance en dépend. Donc, il y a également un enjeu stratégique. C'est la première raison.

La deuxième raison, c'est qu'il y a une attente de la société en général – et de ce point de vue-là, les régulateurs n'en sont que l'instrument – une attente de la société vers davantage d'éthique et vers un rôle sociétal des banques qui réponde à certains principes d'éthique. Et cette attente va s'accroître au cours des prochaines années, de même que l'attente vis-à-vis de la transparence en matière de consumérisme.

Il y a donc des motifs puissants et surtout durables et, par ailleurs, internationaux. Les Etats-Unis et le Royaume-Uni ont développé, au cours des années passées, vous le savez, des normes assez précises en matière de *compliance*. D'autres pays, la Belgique par exemple, ont commencé à développer des textes. Et le Comité de Bâle a créé un groupe, dans lequel nous sommes extrêmement actifs, qui a défini des principes généraux en matière de *compliance*, dont naturellement nous nous sommes inspirés.

Le Comité de Bâle a défini le risque de non-conformité comme un risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation du fait de l'absence du respect de l'ensemble des dispositions législatives ou réglementaires et des normes professionnelles et déontologiques. Nous avons repris cette définition en ajoutant, pour ce qui concerne le propre exercice de notre contrôle, les opérations relevant du domaine bancaire et financier, car il n'est pas de la vocation de la Commission bancaire de surveiller le respect des dispositions de droit social, par exemple, qui sont évidemment très importantes mais pour lesquelles d'autres autorités de contrôle sont compétentes.

Dans le texte dont nous discutons actuellement la teneur avec la profession, nous avons avancé un certain nombre de principes. Ces principes ne font que décliner ce qui figure d'ores et déjà dans l'article 5 du règlement 97-02 qui dispose que le contrôle interne doit s'assurer du respect des opérations avec les lois, règlements, normes et usages en vigueur. Il n'y a donc pas, sur le plan juridique, d'innovation fondamentale. Nous pensons que le superviseur doit répondre aux attentes de la profession en ce qui concerne la précision sur ce qu'il faut faire, mais aussi parce que l'état d'avancement des différents établissements, en la matière, est variable. Et, dans un certain nombre de cas, il y a des efforts à déployer.

L'état d'avancement est variable – et je vais relier cela aux principes qui sous-tendent notre démarche – tout d'abord parce que la définition du champ de la conformité est inégale selon les établissements. Certains établissements ont encore une vision du champ de la conformité qui est celle des règles de déontologie de marché, la recherche de délit d'initiés, d'opérations sur actions, sur obligations ou sur toute forme de titres, liées à une

connaissance particulière qu'on a, au sein de l'entreprise, de l'évolution estimée ou probable de la valeur de ces titres.

Cette conception est évidemment tout à fait nécessaire. C'est celle de la déontologie telle que retenue actuellement par le règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers. Mais elle est largement insuffisante, car la conformité, c'est dans l'ensemble des opérations qu'il faut s'en assurer, y compris dans les activités de banque privée, y compris dans les activités de structuration financière ou d'ingénierie financière. Le premier objectif de ce projet de texte est de bien faire comprendre que la conformité régit tous les domaines de l'entreprise, sans exclusive.

Le deuxième axe de notre réflexion, c'est de dire qu'une fonction de conformité, pour être efficace, doit être organisée de manière assez industrielle. Ce qui veut dire qu'il doit y avoir, dès lors que la taille le permet – ce qui est le cas des grands groupes – des spécialistes dans la fonction de conformité, des spécialistes au niveau central, des spécialistes dans les métiers et des spécialistes dans les régions. Que ce métier existe en tant que tel. Qu'il est au carrefour de beaucoup d'expertises et de spécialités : juridiques, comptables, fiscales, éthiques, réglementaires, entre autres. Qu'il demande des outils d'analyse a priori, des outils de contrôle permanent et qu'il faut pour cela disposer d'équipes totalement dédiées dont ce soit le métier à part entière. Ceci pour les groupes, évidemment, les plus importants. Lorsque la taille de l'établissement est plus modeste, la fonction de conformité peut être confondue avec la fonction de contrôle interne, telle qu'elle est définie dans le texte réglementaire actuel, voire avec les fonctions équivalentes résultat de la réglementation AMF.

Deuxième objectif : rendre le processus industriel, au travers des hommes et au travers des outils. Je souligne le fait que cela concerne non seulement les échelons locaux, mais également les échelons centraux. Nous avons été frappés par le fait que, dans certains cas – qui vont en s'amenuisant – l'échelon central en charge de la conformité était parfois moins puissant en termes d'effectifs que certains échelons de métiers ou certains échelons régionaux. Si cela peut tout à fait se comprendre, puisqu'il est normal que là où sont les opérations les plus nombreuses, existent des effectifs dédiés, il est nécessaire aussi que la fonction centrale ait une fonction d'impulsion, d'homogénéisation, d'harmonisation, de cohérence qui soit réelle et effective, ce qui demande, en termes quantitatif, des effectifs minimaux qui ne sont pas toujours atteints actuellement dans tous les grands groupes bancaires français.

Le troisième axe d'analyse est celui du passage obligatoire par la conformité. Toute opération nouvelle ou tout changement significatif dans une opération nouvelle doit donner lieu *ex ante* à un avis de conformité. Il ne s'agit pas que la fonction de conformité soit dans une position de décider ; il s'agit qu'elle soit dans une position d'exprimer systématiquement, par écrit, son avis, la décision étant prise par les échelons décisionnels qui, selon la taille des opérations, sont variables. Pour les plus importantes d'entre elles, ce sont les dirigeants ou – pour utiliser la terminologie de la réglementation bancaire – l'organe exécutif. C'est un objectif très important en termes de prévention, et qui relève de la conception du contrôle permanent, lequel, pour être efficace, doit être autant préventif, sinon plus, que correctif.

Notre quatrième orientation, c'est de faire en sorte que la fonction de conformité soit une fonction active. Il ne s'agit pas uniquement d'inscrire, dans un organigramme, une fonction de conformité. Il s'agit qu'elle irradie l'ensemble de l'entreprise. Pour cela, il faut que la culture de la conformité soit partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Depuis les dirigeants jusqu'aux personnes qui ont des rôles beaucoup plus modestes au sein de la banque, le souci de la conformité doit être présent.

Cela a été le cas dans la perception des nécessités de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Je pense que, depuis quelques années, grâce à votre action, avec les encouragements soutenus de la Commission bancaire, la lutte contre le blanchiment a beaucoup progressé au sein des groupes bancaires.

Il faut faire de même, de façon plus générale, pour l'ensemble de la fonction de conformité.

Ce qui veut dire qu'il faut que les dirigeants, et notamment l'organe exécutif, soient impliqués, qu'ils partagent cette vision des choses, qu'ils diffusent ce message, qu'il y ait une formation et une information au sein de l'ensemble de l'entreprise. Ce n'est pas l'affaire de quelques spécialistes, c'est l'ensemble de l'entreprise qui doit participer.

Naturellement, certains acteurs seront davantage intéressés par d'autres priorités ou auront des priorités concurrentes. Mais il faut au moins qu'ils aient la perception que ce sujet existe et que c'est l'un des angles sous lequel ils doivent analyser les opérations.

Cette fonction de conformité, nous souhaitons qu'elle dispose d'outils. D'outils en termes de cartographie des risques : où, la fonction de conformité doit-elle être développée en priorité, dans quel métier, dans quelle zone géographique ? Construire des outils sur les risques de conformité majeurs, ce qui ne va pas nécessairement de soi : par exemple, s'assurer que partout dans l'entreprise, on respecte la réglementation sur les titres aux Etats-Unis, pour citer un exemple, est en soi déjà, un défi technologique qui n'est pas négligeable, puisqu'il faut remonter à des niveaux d'actionnariat indirect assez complexes. Il faut s'assurer aussi, au travers de contrôles choisis, permanents, que la préoccupation de la conformité dans les opérations courantes est effective.

Le point suivant, auquel je voudrais consacrer quelques instants, est celui de la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Aux Etats-Unis, il y a ce qu'on appelle le *whistleblower*. Le *whistleblower* a pour charge d'avertir, non seulement l'état-major de la banque, mais également directement le superviseur, des manquements éventuels. Pour toute une série de raisons, sur lesquelles nous pourrons échanger si vous le souhaitez, nous avons une approche différente. Cependant, nous pensons qu'il est nécessaire d'assurer des moyens de dialogue sur les questions de conformité au sein de l'entreprise.

Nous avons institué ce que j'appelle la faculté de dialogue ou la faculté d'alerte, et non pas un devoir d'alerte. Ce qui veut dire que chaque employé pourra - s'il estime, à tort ou à raison, que son responsable hiérarchique lui fait exécuter des opérations qui peuvent poser des problèmes de conformité - demander à dialoguer, selon un mode qui sera déterminé par les normes internes à l'entreprise, avec un chargé de conformité qui, pour les questions les plus usuelles, se situera au niveau local. Ce responsable de la conformité jugera si le sujet est pertinent ou pas et s'il convient ou non d'intervenir, soit auprès du responsable opérationnel considéré, soit auprès de la ligne conformité de façon générale. Il n'y aura aucune obligation de la part des employés, de dialoguer avec les responsables de la conformité. Mais il y aura cette faculté qui sera inscrite, qui sera prévue, et que certains groupes commencent d'ailleurs, d'ores et déjà, à décliner dans leurs normes internes, de façon extrêmement pratique, et qui constitue, à notre avis, un bon équilibre entre ce qui nous paraît, dans la culture d'entreprise française, un peu excessif, le devoir d'alerte automatique externe, et ne pouvant pas fonctionner parce que s'apparentant à une obligation de délation – ce qui en France a toujours des connotations négatives, à juste titre d'ailleurs, et qu'il faut donc éviter – et la nécessité d'organiser une certaine transparence et de pouvoir échanger sur ce type de sujet.

Enfin, dernier objectif, celui de l'indépendance, qui me fournit le lien avec le sujet du contrôle interne en général et de l'organisation du contrôle interne en général. L'indépendance implique que les spécialistes exclusifs de la fonction de contrôle interne ne doivent pas exercer d'autres fonctions. Les responsables de la *compliance* ne doivent pas exercer d'autres fonctions – c'est d'ailleurs une des normes du Comité de Bâle en matière de conformité – et doivent jouir d'une indépendance qui se matérialise également, selon un mode à déterminer au sein de l'entreprise, par un processus d'attribution d'avancement ou un mode de rémunération ne pouvant naturellement pas être lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise, comme pour tout contrôleur interne, me semble-t-il.

Je disais que cela pouvait fournir un lien avec le sujet du contrôle interne, parce que ce règlement 97-02 comprend également un essai de **clarification des différentes fonctions**

de contrôle interne. A cet égard, il y a souvent des malentendus, parce que le contrôle interne, c'est à la fois un concept et un métier. Et l'un ne recoupe pas l'autre.

C'est un concept, c'est-à-dire que tout le monde au sein de l'entreprise, à un échelon ou à un autre, joue un rôle en matière de contrôle interne, y compris les agents tout à fait opérationnels. Cela commence par celui qui va apposer la double signature dans le cadre d'un processus hiérarchique, ou par le supérieur hiérarchique qui va viser une note ou un projet que lui transmet un collaborateur. Ce concept général de contrôle interne que tout le monde s'approprie au sein de l'entreprise, doit être présent à l'esprit de chacun : assurer la sécurité et veiller à la qualité et à la sécurité des opérations.

D'autre part, il y a la nécessité d'avoir des spécialistes en contrôle interne. Des spécialistes internes qui sont des contrôleurs internes permanents, des *compliance officers*, et des responsables d'audit. Et nous avons voulu clairement indiquer que ces spécialistes, qui doivent être suffisamment nombreux pour exercer leur rôle, mais en même temps, ne pas être trop nombreux, pour que la fonction de contrôle interne soit bien partagée au sein de l'ensemble de l'entreprise, ces spécialistes en contrôle interne, il faut qu'ils soient eux-mêmes indépendants les uns des autres. Il y a clairement une séparation dans notre esprit entre les contrôleurs internes permanents exclusifs – qui ne sont donc pas les opérationnels qui, par ailleurs, dans le cadre de l'ensemble de leurs tâches, font du contrôle interne – et l'inspection générale.

C'est le cas de la plupart des groupes bancaires. Il y a encore quelques établissements de crédit ou quelques entreprises d'investissement où les fonctions de contrôle interne quotidien permanent sont confondues avec les fonctions d'inspection générale, ce qui n'est pas souhaitable ; ce qui, d'ailleurs, est considéré par le Comité de Bâle comme à exclure et ce qui empêche clairement l'audit et l'inspection générale de jouer de façon distanciée et indépendante un rôle de contrôle et de vérification, y compris des fonctions permanentes de contrôle interne.

Le projet de règlement essaie de clarifier ce point en expliquant que relèvent de la fonction de contrôle interne permanent, les fonctions de *compliance* incluant les fonctions de lutte contre le blanchiment et de financement du terrorisme – ce qui n'interdit pas d'avoir une cellule spécialisée, si le besoin en apparaît, au sein de la banque –, les fonctions de contrôle des risques de marché permanent, de contrôle des engagements de crédit et de contrôle des risques opérationnels – qui doivent être articulées avec les fonctions de *compliance* – qui forment un premier niveau en matière de spécialistes de contrôle interne, d'une part, et les fonctions d'inspection générale, d'autre part.

Dans le cadre de ce texte, il n'y aura donc plus un responsable unique, au sein de l'entreprise, il y aura des responsables de différents pans du contrôle interne, mais il y aura toujours un responsable vis-à-vis de la Commission bancaire de l'exercice de la fonction de contrôle interne. Et ce responsable, ce sera l'organe exécutif, car c'est l'organe exécutif qui *in fine* est responsable de la sécurité au sein de l'entreprise. Et c'est lui qui *in fine* rend les décisions et prend les arbitrages. Et l'on est véritablement responsable que quand on est décideur, sinon, c'est une responsabilité en partie artificielle.

Voilà quelques axes que nous développons en matière de *compliance,* de conformité, devrais-je dire, et en matière d'organisation du contrôle interne. Guillaume Tabourin va maintenant vous dire quelques mots sur l'externalisation.

M. Tabourin

Le projet de modification du règlement 97-02 aborde également une question qui nous semble relativement sensible s'agissant de **l'externalisation, ou l'*outsourcing***.

Si le recours aux techniques d'externalisation se sont fortement développées en vue de réduire le coût des opérations, cela ne doit, bien évidemment, pas se traduire, pour les établissements qui utilisent ces techniques de développement, par un affaiblissement de leur

responsabilité en matière de maîtrise des risques. Un besoin de précision du règlement 97-02 s'est fait sentir sur ces questions, besoin motivé, non seulement, par l'expérience concrète des établissements eux-mêmes et aussi par les contrôles sur place et permanent menés par la Commission bancaire auprès de ces établissements. Dans ce cadre, les équipes de la Commission bancaire ont pu constater que, parfois, le recours aux prestations externalisées s'accordait mal avec une maîtrise complète des risques.

Comme pour la conformité, la réforme du 97-02 s'inscrit dans le cadre de réflexions développées au niveau international, d'une part au sein du groupe de contact européen qui réunit l'ensemble des superviseurs européens, d'autre part au regard des pratiques d'un certain nombre de pays qui ont, depuis quelques années, développé une réglementation spécifique sur la question de l'externalisation, tels que le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Finlande, les Pays-Bas. Le Comité de Bâle, lui-même, a engagé des travaux afin d'élaborer un certain nombre de recommandations internationales sur ce sujet.

Les propositions de modifications réglementaires ont retenu une définition élargie de l'externalisation, parce que l'externalisation n'est pas, en tant que telle, un concept ou une notion juridique mais plutôt une approche économique de pratiques et de stratégies développées par les entreprises. A la demande de la profession bancaire, le projet de règlement retient un certain nombre de formes communes de recours à l'externalisation, et plus précisément, bien sûr, les contrats de sous-traitance, mais également, dans un cas un peu spécifique et qui fait écho aux nouvelles obligations introduites par la loi de sécurité financière, les contrats de démarchage.

A partir de cette définition relativement large, ce qui peut préoccuper et le contrôleur interne et les autorités, ce sont les externalisations pouvant avoir un impact significatif sur les opérations et sur la maîtrise des risques en général. C'est pourquoi les modifications envisagées du 97-02 visent à sensibiliser l'organe exécutif sur les choix et les décisions d'externalisation et les procédures de contrôle qui sont réalisées dans ce cadre.

Sur l'externalisation, c'est-à-dire le recours aux sous-traitants et les dispositifs de contrôle interne qui doivent être adaptés dans le cadre de ce recours à des entreprises extérieures, le règlement retient en fait, si j'ose dire, une fusée à trois étages. Un premier étage, qui est le noyau dur, concernerait des opérations conclues par les établissements de crédit, présentant un caractère essentiel et significatif, et pour lesquelles elles concourent de façon substantielle à la décision engageant l'établissement de crédit ou l'entreprise d'investissement. Dans ce cadre-là, dès lors que le sous-traitant entre effectivement dans le cœur même de l'opération de banque ou dans la prestation de service d'investissement, le projet de règlement réserve le recours à l'externalisation exclusivement à des établissements et à des entreprises elles-mêmes habilitées à exécuter ces types d'opérations.

A ce premier étage qui « limite » les sous-traitants auxquels on peut faire appel, se superpose un dispositif de contrôle qui, pour résumer, prévoit un minimum de procédures dans les relations avec les prestataires externes. Ce dispositif constituerait le deuxième étage de la fusée. Un contrat écrit avec le prestataire peut être déjà une première étape importante de la maîtrise des opérations que l'on réalisera avec ce dernier. Le règlement 97-02 serait modifié en ce sens et insisterait sur le fait que le contrat écrit prévoirait des clauses permettant à l'établissement d'auditer le prestataire externe lui-même, dans le cadre d'interventions régulières, d'avoir accès à l'information et, bien sûr, que ces accès à l'information se fassent avec un niveau de qualité suffisant.

De ce point de vue, les règles que souhaiterait imposer la modification du 97-02 s'inspirent très largement des standards internationaux d'audit des systèmes d'information, comme on le constate à la lecture des réglementations étrangères, en particulier Royaume-Uni, Finlande, Pays-Bas, Suisse.

Ce deuxième étage prévoit également l'inclusion dans ces contrats d'une clause dite de droit de suite qui permettrait, le cas échéant, aux autorités de contrôle, et notamment à la Commission bancaire, dans le cadre de ses missions de contrôle sur place, d'aller

rechercher, auprès du prestataire chez lequel des opérations ont été externalisées, des informations. Ce droit de suite contractuel permet effectivement à la Commission bancaire d'exercer pleinement ses missions de contrôle et surtout de conforter la position de l'établissement assujetti, en lui rappelant ses obligations sur la remise d'informations aux autorités bancaires.

Dans le cadre de ce deuxième étage, il convient également de prévoir – et c'est encore une fois dans la logique du règlement 97-02 – une information spécifique sur les prestations externalisées, information qui s'insèrerait dans le rapport annuel (prévu aux articles 42 et 43 de l'actuel règlement 97-02), remis au conseil d'administration par le président,

Le troisième étage a trait aux prestations externalisées qui n'auraient pas d'impact significatif sur la maîtrise des risques. Le règlement 97-02 laisse le soin aux établissements de crédit de prévoir des procédures en tant que de besoin : c'est l'organe exécutif qui va apprécier si les activités externalisées doivent ou non être soumises à un dispositif de contrôle interne spécifique. La réforme du règlement 97-02, et les contraintes qu'elle impose, n'implique pas que les sociétés de nettoyage, pour prendre un exemple caricatural, rentrent dans le cadre du premier ou du deuxième étage de la fusée.

En conclusion j'indiquerai que ces modifications portant sur l'externalisation s'insèrent dans la réflexion que nous avons menée sur la conformité. D'un point de vue pratique, la rédaction était un peu antérieure au règlement conformité, si bien que, sauf erreur de ma part, l'IFACI lui-même s'était déjà prononcé sur un premier projet concernant l'externalisation *stricto sensu*. Et la rédaction qui, actuellement, fait l'objet d'une consultation, a intégré en grande partie les remarques pertinentes énoncées par l'IFACI.

Je vous remercie.

M. Vaurs

Je ne peux que remercier la Commission bancaire d'avoir pris en compte les remarques et les recommandations de l'IFACI concernant l'externalisation. Je voudrais remercier également MM. Fournier et Tabourin pour leur exposé. Nous allons passer à la deuxième partie, c'est-à-dire aux échanges, aux questions, aux remarques et commentaires de la salle. Trois thèmes essentiels ont été développés : la conformité, la séparation contrôle permanent/contrôle périodique et l'externalisation.

Les modifications du 97-02 vont entraîner pas mal de bouleversements. Il doit y avoir un certain nombre d'interrogations chez les uns et les autres. C'est le moment d'intervenir et de poser des questions.

Question

Ma question est très pratique. Si l'organe exécutif devient responsable du contrôle interne, qui va écrire le rapport de contrôle interne ?

M. Fournier

Quand j'ai évoqué le fait que l'organe exécutif était *in fine* responsable du contrôle interne, je voulais dire par là qu'il est responsable du contrôle interne comme il est responsable de l'ensemble du fonctionnement de la banque. Cela ne veut pas dire que les dirigeants vont eux-mêmes établir les rapports sur ce sujet. Il est clair que les rapports sur le contrôle interne continueront à être, j'imagine, élaborés par l'inspecteur général d'une part, et d'autre part, par des responsables du contrôle interne permanent, ou par l'inspecteur général qui collationnera l'ensemble.

Mais ce que je voulais indiquer, c'est que la responsabilité au sens fort du terme, c'est-à-dire pas la responsabilité matérielle, mais la Responsabilité avec un «R» majuscule, revient

naturellement à l'organe exécutif et au dirigeant, dans la mesure où c'est l'organe exécutif qui fixe la politique de contrôle interne et qui alloue aux unités en charge du contrôle interne les moyens dont elles ont besoin et qui décide généralement, en grande partie, de leurs orientations et de leurs priorités.

Question

En ce qui concerne le contrôle permanent, les fonctions de contrôle que vous identifiez sont-elles attribuées à des personnes autres que les opérationnels ? Ainsi un *middle-office* fait partie du contrôle ; au sein de ce *middle-office*, faut-il une (des) personne(s) identifiée(s) du contrôle permanent qui soi(en)t indépendante(s) ? Et qui sont les responsables de la fonction de contrôle interne ?

M. Fournier

Ce n'est pas à nous de définir le mode d'organisation de chaque banque. Ce serait de l'immixtion dans la gestion, et cela ne relève pas de notre compétence. L'idée, c'est qu'effectivement il y ait des responsables spécialistes des risques de marché, proches des opérationnels. Ces agents, en charge du contrôle permanent, examinent quotidiennement les opérations, en contrôlent le *pricing,* les modalités. Ils sont indépendants dans la mesure où ils ne traitent pas les opérations. Ils n'ont pas d'activité commerciale. Ils ne sont pas en relation avec les contreparties.

Et ce ne peut pas être, dans notre conception, des personnes de l'inspection générale. Ce sont des contrôleurs permanents au service du métier, au service de la banque en général, qui procèdent à une vérification des opérations, de leur conformité, de leurs caractéristiques, telles que définies par les procédures internes.

Question

Nous avons parfois la crainte de voir émerger une fonction de contrôle permanent qui soit un peu indépendante, spécialisée, et de plus en plus séparée des fonctions opérationnelles. Or, le grand écueil qui se profile derrière un tel mouvement, c'est la déresponsabilisation des opérationnels. Il serait quand même étrange que l'on externalise la conformité à des spécialistes de la conformité qui ne sont pas directement impliqués dans les opérations, même à un certain niveau de synthèse ou de compréhension. Comment éviter ce type d'écueil ? Car vous disiez que les exemples les plus frappants de risques de réputation que l'on constate, à savoir les risques de non-respect de la conformité, se rencontrent aux Etats-Unis, où la fonction *compliance* est très développée. Je m'interroge donc sur le moyen d'éviter ce risque et de permettre d'associer pleinement les responsables opérationnels dans le respect des règles et de la déontologie ? Même si nous comprenons fort bien qu'il doit exister un contrôle périodique indépendant et certaines fonctions de contrôle permanent, les responsables opérationnels doivent cependant conserver, dans leur éventail de responsabilités, celle de respecter les règles et réglementations.

M. Fournier

Oui, c'est effectivement un sujet très intéressant. Mais je ne pense pas que nous ayons de désaccord là-dessus. Dans notre conception, ainsi que j'ai essayé de l'indiquer, le souci de la conformité doit être partagé par tous. De même que le souci du contrôle interne. Ce qui veut dire que les responsables opérationnels doivent avoir également une approche conformité. Et lorsqu'ils envisagent des opérations, s'interroger sur la conformité de ces opérations aux lois, règlements et normes internes à l'entreprise, au cas par cas. Pour cela, il faut qu'il existe des programmes d'information et des programmes de formation intensifs. Et il faut du personnel, premièrement pour mettre en œuvre et organiser ces programmes

de formation et d'information ; deuxièmement, pour définir des procédures et des normes en matière de conformité ; troisièmement, pour s'assurer de temps à autre que tout se déroule normalement. Ces personnels sont des responsables exclusifs de la conformité.

Notre idée n'est pas de dire : d'un côté, il y a ceux qui ne font que du commercial (pour simplifier), et de l'autre, il y a des contrôleurs internes. Notre idée est de dire : la culture d'entreprise doit associer dans toutes les opérations et chez tous les responsables, les visions commerciales, la rentabilité à court terme, avec les visions de contrôle interne et de conformité, c'est-à-dire rentabilité et stratégie à moyen et long terme. Parfois, cela coûte beaucoup plus cher d'avoir des problèmes de conformité que de gagner de l'argent rapidement. Peut-être le mode de rémunération de certains responsables opérationnels doit-il – c'est d'ailleurs parfois le cas – tenir compte des problèmes éventuels que leur action aura engendrés dans l'avenir en termes de conformité ou de contrôle interne.

Au contraire, notre idée est d'avoir un minimum de personnes en charge de la conformité. Mais il faut aussi qu'il y ait des gens qui s'assurent qu'ils passent la bonne parole et que tout fonctionne bien. Nous ne vivons pas dans un monde angélique et je pense qu'il y a ici des membres de l'inspection générale qui le savent beaucoup mieux que moi. Il y a toujours une tentation de privilégier la rentabilité immédiate ou le chiffre d'affaires, en face de soucis plus généraux, moins proches en termes de compte de résultat.

Pour nous – et vous avez eu tout à fait raison de le souligner – la conformité doit être le souci de chacun et non pas de spécialistes à l'exclusion des autres.

Question

Je travaille dans un groupe d'assurances. J'aimerais savoir quand les réformes auxquelles vous réfléchissez actuellement seront-elles applicables pour nous, opérationnels ? C'est ma première question. La deuxième, sachant que vous travaillez en étroite collaboration avec les assureurs, est : quand pensez-vous qu'ils auront la même typologie de dispositifs à mettre en œuvre de manière obligatoire ?

M. Fournier

En ce qui concerne le délai de mise en œuvre, il ne dépend pas de nous, puisque vous savez que dans le processus juridique français, la réglementation dépend du ministère de l'Economie et des Finances. La Commission bancaire joue un rôle assez important, et en même temps modeste, qui consiste à préparer techniquement les réglementations. Nous sommes dans la seconde étape, la phase de concertation avec la profession, en présence d'un représentant du ministère des Finances et sous la conduite du Secrétaire Général du Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financière. La direction du Trésor partage tout à fait les objectifs de la Banque de France, de la Commission bancaire et, je l'ai dit tout à l'heure, de l'ensemble des organismes internationaux. La phase suivante sera une phase d'édiction du règlement proprement dit, après avis du Comité consultatif de la législation et de la réglementation financière dont les membres doivent être nommés très rapidement. C'est un organisme qui a été créé par la loi de sécurité financière d'août 2003. Cela va prendre quelques semaines.

Après, il y a la question du délai d'application. Notre habitude, et notre jurisprudence, est de laisser un délai d'application relativement long, jamais suffisamment au gré de certains, mais néanmoins suffisamment long de façon à ce que chacun ait le temps d'adapter ses dispositifs. Je pense que l'application ne pourra pas intervenir avant le 30 juin 2005. Le reste ne dépend pas totalement de nous.

En ce qui concerne la Commission de contrôle des assurances, il me sera agréable de lui faire part de votre attente en la matière. Mais naturellement, il relève de la responsabilité de l'autorité en charge de la réglementation des assurances, des mutuelles et des institutions de prévoyance de prendre, le moment venu, les décisions qui s'imposent.

Question

Vous distinguez systématiquement contrôle interne et conformité, dans vos explications. Pourquoi faire cette distinction, sachant que la conformité, me semble-t-il, fait partie intégrante du contrôle interne ?

M. Fournier

Oui, c'est une question intéressante. Et nous nous sommes, nous-mêmes, posé cette question au début de notre réflexion.

Il est clair que la conformité fait partie de la fonction générale de contrôle interne. A telle enseigne qu'on a dit dans le règlement que, lorsque la taille de l'entreprise n'était pas suffisante, le contrôleur interne pouvait également être responsable de la conformité.

Il nous semble malgré tout que c'est un métier spécifique. Nous avons eu plusieurs propositions à cet égard. On nous a dit : ce peut être le responsable du contrôle interne, puisque après tout, c'est une forme de contrôle interne. Ce peut être le responsable juridique ; puisqu' il s'agit de la conformité aux lois et règlements, qui mieux que le directeur juridique pourrait le faire ? Ce pourrait être l'inspection générale, puisque c'est une fonction tellement large et importante, qu'il faut la confier au niveau ultime de confiance au sein de l'entreprise.

Nous pensons que, dès lors que la taille de l'établissement le permet, aucune de ces trois solutions ne présente que des avantages. C'est un métier particulier de connaître les textes, de connaître les lois, les règlements et les normes internes, de donner un avis *ex ante* sur les opérations, au regard de la conformité. C'est un métier différent de celui qui consiste à vérifier que les opérations répondent à des conditions de prix, de risque de crédit, de risque de marché. Ce sont des compétences différentes. On ne peut pas être omniscient. Et quelqu'un qui est capable de *pricer*, de faire un *market model* , ne sera pas nécessairement capable de savoir si cette opération est conforme au droit coréen, par exemple. Ça peut se trouver, mais c'est relativement rare. Il peut même y avoir différenciation d'appréciation entre contrôle des risques et contrôle de la « compliance » : quelques opérations sont d'autant plus incertaines du point de vue de la conformité qu'elles présentent moins de risque de signature pour l'entreprise financière qui y procède.

En ce qui concerne les juristes, et en dépit de l'immense admiration – et je suis ici entouré de juristes, il y en a même, je le sais, dans la salle – que j'ai pour cette spécialité, il nous semble que là aussi c'est un métier différent. Il faut, bien entendu, qu'il y ait un concours d'expertise de la direction juridique, absolument primordial et essentiel en matière de conformité, mais en même temps, il faut rendre ce service au département juridique, de ne pas le placer en conflit d'intérêt. Le département juridique est là aussi pour défendre l'entreprise, pour démontrer comment une opération est juridiquement légitime, même si au regard de l'éthique, il y a des critiques à émettre à un moment donné. Il est nécessaire qu'au sein d'une entreprise, cette fonction existe.

Il n'est donc pas toujours évident de demander à la même fonction de jouer un rôle critique vis-à-vis de la conformité à des textes et d'être le défenseur des opérations, le moment venu. Il y a des risques de conflit d'objectifs. La seule manière de le résoudre, c'est de travailler en collaboration, mais de ne pas mêler les fonctions.

En ce qui concerne l'inspection générale, en dépit du fait que beaucoup de personnes qui travaillent pour l'inspection générale seraient tout à fait compétentes en la matière, il nous semble qu'elle doit avoir un regard distancié sur ce qui se fait dans l'ensemble de l'entreprise, y compris au sein de la fonction conformité, car si cette dernière fonction est mal exercée, quelqu'un doit pouvoir en rendre compte. Et en dehors de la Commission bancaire, qui n'a pas pour vocation d'être en permanence au sein de la banque, sauf si vous le souhaitez – et je ne pense pas que ce soit le cas – il faut qu'il y ait une inspection

générale qui veille à ce que tout tourne bien, y compris dans les fonctions transversales.

Naturellement, tout ceci est de l'ordre de la nuance. C'est en cela que votre question est tout à fait pertinente et judicieuse, parce que nous parlons de domaines qui se recoupent. Et c'est pour cela que nous avons dit que, dans certains cas, et notamment en ce qui concerne le contrôle interne, les mêmes personnes pouvaient faire l'un et l'autre. Mais dès lors que le groupe est d'une taille significative, il est assez aisé et souhaitable de distinguer les deux fonctions, pour l'efficacité de l'une comme de l'autre.

Question

Vous venez de dire que les personnes qui sont en charge des différents risques doivent être des personnes différentes. Je le comprends. Je pense néanmoins qu'il faut organiser une rencontre des informations, faute de quoi, on risque d'avoir – si vous me permettez cette expression – des trous dans la raquette, parce que les remontées, liées à un certain nombre de dysfonctionnements, de l'inspection générale, de l'audit, du risque opérationnel, des audits juridiques, etc. se perdront dans les sables. Il est nécessaire qu'à un moment, il y ait une confrontation de l'ensemble de ces informations au niveau de la recherche du risque de non-conformité, faute de quoi, si chacun reste dans ses positions, il y aura une perte en ligne tout à fait préjudiciable et contraire au but recherché.

M. Fournier

Vous avez tout à fait raison de souligner ce point. Dans mon esprit, ce que j'indiquais n'était pas exclusif de cela. Il est en effet souhaitable qu'il y ait un dialogue organisé entre les différentes fonctions que j'ai citées. Et à cet égard, nous voyons d'un très bon œil le fait que s'instituent des comités en la matière, où il y a le responsable du contrôle interne, le responsable juridique, le responsable *compliance* et même l'inspection générale, parfois. Et le responsable en matière de lutte contre le blanchiment, car même si cela fait partie de la fonction de conformité, il y a souvent, pour des raisons techniques, un responsable spécifique de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Il est nécessaire que toutes ces personnes échangent, dialoguent et fassent état de leurs connaissances et de leurs idées.

Question

L'*outsourcing* me pose plusieurs problèmes liés au flou de cette notion. La sémantique est importante et je pense qu'il est préférable de parler de sous-traitance, puisqu'on a évoqué la conformité et que la conformité s'accommode mal du flou des définitions et des règles.

J'ai plusieurs questions. La première : quand on parle de sous-traitance, est-ce qu'on fait référence à un régime juridique dont on sait tous qu'il n'est pas très clair, mais qui est une qualification, à savoir un contrat de sous-traitance ? J'ai l'impression que le projet va plutôt dans ce sens-là et que c'est un critère.

La deuxième question : la notion de sous-traitance, telle qu'on la considère, est-elle une notion relative ? Les organismes bancaires sont très spécialisés et n'exercent pas tous le même métier. Est-ce que la sous-traitance est un concept de banque universelle, l'agrément universel, couvrant toutes les catégories ? Ou est-elle différenciée par rapport au métier ?

Ma troisième question : à l'intérieur des groupes, bien entendu, il peut y avoir des spécialisations. Or, nous parlons de surveillance consolidée. Est-ce que la réglementation dont nous parlons ne vise que la sous-traitance à l'extérieur d'un groupe ? Et là, on voit bien, effectivement, qu'il y a des cas assez nets sur lesquels on a peu de doutes, par exemple, la sous-traitance informatique à une société complètement étrangère à la sphère bancaire.

M. Fournier

Je vais commencer à répondre et puis Guillaume Tabourin complètera sur des aspects plus juridiques et plus précis.

L'idée générale, c'est de dire : la sous-traitance commence dès qu'on sort effectivement de l'établissement de crédit ou l'entreprise d'investissement et dès que certaines fonctions sont exercées en dehors de l'établissement de crédit ou l'entreprise d'investissement.

L'idée secondaire, c'est de dire qu'il y a des fonctions essentielles qui ont motivé l'agrément : on a besoin d'un agrément pour exercer une activité de crédit ou d'investissement, recevoir des dépôts, accorder des crédits… Ces fonctions essentielles ne sont externalisables qu'à des établissements qui sont eux-mêmes agréés, sinon, l'agrément n'aurait pas de sens au point de vue juridique. Ce qui revient à dire qu'on interdit la sous-traitance, au travers de ces textes, sur des fonctions essentielles à des non-établissements de crédit.

Nous avons d'ailleurs eu le cas d'établissements qui sont venus nous dire : nous allons sous-traiter en Tunisie, ou dans d'autres pays, telle ou telle fraction de notre activité. Nous avons examiné, s'il s'agissait d'un simple rôle automatique, par exemple de traitement informatique, ou s'il y avait une part décisionnelle, dans l'exemple dont je parle, dans l'octroi du crédit. C'est là où se trouve la frontière.

C'est une frontière qu'on a essayé de définir, dans le texte, de la façon la plus précise possible, comme va vous l'indiquer M. Tabourin.

M. Tabourin

Dans notre esprit, l'externalisation est comprise au sens large et ne préjuge pas de la forme juridique du contrat qui lie l'établissement à son fournisseur de prestation externalisée. Les contrats de sous-traitance, d'un strict point de vue juridique, sont soumis à une loi spéciale qui est une loi de 75. Nous ne voulions pas nous limiter aux contrats qui entraient dans le cadre de cette loi. L'objet du règlement va donc au-delà des contrats de sous-traitance au sens de la loi de 75.

La définition des opérations externalisées est donc une définition large par rapport à la forme du contrat, et l'on fait une distinction entre les prestations de service qu'on a appelées essentielles et celles qui ne le sont pas. Le projet de règlement vise à distinguer les premières des secondes, et a donné lieu à beaucoup d'échanges d'une part avec l'IFACI, comme je le disais tout à l'heure, d'autre part avec la profession bancaire. Le prestataire ne peut pas interférer dans la décision engageant l'établissement assujetti, vis-à-vis de sa clientèle, et conclure une opération de banque. Pour les opérations connexes, qui ne sont pas soumises à habilitation ou à agrément, leur traitement par des prestataires extérieurs sera plus souple et n'aura pas la contrainte de l'agrément.

M. Fournier

Je crois que le texte dit qu'il faut, pour obtenir cet agrément, participer directement à l'exécution d'opérations de crédit ou d'investissement. Ce qui veut dire, par exemple, que pour des sociétés de crédit à la consommation qui disposent d'intermédiaires en opérations de banque, des représentants commerciaux, en quelque sorte, dans des grands magasins, qui vont présenter des produits de crédit à la consommation, dès lors que la décision est prise non pas par ces représentants, mais par l'établissement de crédit, ils sont habilités à le faire. C'est le type de frontière que nous avons été amenés à préciser avec la profession. Et il y a d'autres exemples.

M. Tabourin

Il y avait, me semble-t-il, une question concernant les métiers et les groupes. En ce qui

concerne les métiers, c'est effectivement métier par métier. Pour ce qui est des groupes, le projet de règlement prévoit expressément d'adapter le dispositif de suivi de l'externalisation lorsque cette externalisation se fait au sein du groupe. C'est-à-dire que les moyens mis en œuvre pour le suivi des opérations externalisées ne sera pas forcément de même nature lorsque l'entreprise sous-traitante est totalement extérieure au groupe ou lorsque l'entreprise sous-traitante est contrôlée et donc consolidée par le groupe.

Question

Quelles sont vos préconisations en matière de rattachement hiérarchique des responsables de la conformité à des responsables du contrôle permanent ?

M. Fournier

Le projet de règlement n'est pas comminatoire à cet égard, car nous avons voulu laisser une certaine souplesse d'adaptation en fonction des caractéristiques de chaque banque. Il est souvent difficile de répondre très précisément à cette question sans avoir examiné les modes de fonctionnement de l'établissement en cause, sans avoir donc étudié quel était le mode d'organisation qui paraissait optimal en la matière.

Néanmoins, ce que nous souhaitons de façon générale, c'est que le responsable de la conformité, dans le cas d'un groupe assez important, soit rattaché directement au dirigeant ou, par exemple dans le cas d'un directoire, à un membre du directoire en charge des fonctions de contrôle interne de conformité. C'est un souhait général. Cela ne veut pas dire que nous interdirons le fait que le responsable de la conformité puisse avoir d'autres rattachements, par exemple, un responsable général en matière de contrôle interne permanent. Il est évident qu'il ne pourra pas être rattaché à l'inspecteur général, sinon toute l'indépendance entre les fonctions de contrôle interne qui ont été évoquées n'existeraient plus. Mais l'idée générale est quand même, dans la mesure du possible, de le rattacher à un dirigeant ou à un membre de l'organe exécutif, c'est-à-dire du directoire, ou au directeur général, ou au président.

C'est la même chose en ce qui concerne le responsable du contrôle interne permanent. Il doit être rattaché si possible au niveau le plus élevé dans l'entreprise.

M. Vaurs

Donc, le contrôle général permanent superviserait l'ensemble des contrôles permanents ? Quel serait son rôle, exactement ?

M. Fournier

Non, j'ai dû mal m'exprimer. Il n'y a pas un responsable supplémentaire de contrôle interne. Les différents responsables : de la « *compliance* », des autres contrôles permanents**,** nous semblent généralement devoir être rattachés directement à l'organe exécutif. Il n'y a pas de super responsable, que nous voulons voir instituer, de l'ensemble de ces fonctions. Mais il peut y avoir des cas de figure où ce responsable général existe. Dans ce cas-là, évidemment, la question se pose différemment. Mais nous ne souhaitons pas multiplier les strates. Notre idée est celle d'un schéma assez simple où existent des fonctions de contrôle interne permanent, si possible spécialisées dans les grands groupes, et rattachées au niveau le plus élevé possible. Et par ailleurs, l'inspection générale qui naturellement a son rattachement direct au président.

M. Vaurs

Je voudrais intervenir sur cet aspect-là des choses, qui me paraît très important. Au niveau de l'audit interne et de l'inspection générale, les choses sont très claires maintenant, en ce qui concerne l'indépendance. Je crois que les uns et les autres ont beaucoup oeuvré pour qu'il y ait cette véritable indépendance. Un rattachement à la direction financière est complètement suranné et existe très peu en France, sauf parfois dans un certain nombre de secteurs non bancaires.

Il a été mis en place, de plus en plus, non seulement le rattachement au directeur général, mais également une liaison fonctionnelle avec le comité d'audit qui apporte une protection complémentaire. Tout ceci est clairement indiqué dans la charte d'audit, de façon que les responsabilités des uns et des autres soient parfaitement bien connues et qu'il n'y ait pas de surprise lorsque des dialogues directs s'instaurent entre un président de comité d'audit et un inspecteur général, sans qu'il y ait susceptibilité de la part du directeur général.

La situation est donc très claire en ce qui concerne l'audit et l'inspection générale : les normes sont là pour le confirmer. Qu'en est-il pour les autres types de contrôle ? Vous avez beaucoup insisté, à plusieurs reprises, sur l'aspect indépendance. L'indépendance est toujours plus ou moins relative, même au niveau de l'audit interne et même s'il y a ce rattachement au plus haut niveau. Mais enfin, cela donne une certaine assurance, ou du moins, un plus grand confort par rapport à ce qui pouvait exister auparavant.

Qu'en est-il, par exemple, pour le responsable conformité ?

M. Fournier

C'est une excellente question. Quand vous dites que l'indépendance a toujours une valeur relative, vous ne faites pas référence au comité d'audit ?

M. Vaurs

Non. Je veux dire que quand bien même il y a ce double rattachement, on parle de double dépendance qui assure une certaine indépendance. Mais on sait très bien que, parfois, elle est difficilement assurée, et qu'il est préférable d'avoir 55 ans plutôt que 35 ans pour pouvoir assurer totalement cette indépendance.

M. Fournier

Le règlement prévoit la possibilité de rapporter directement au conseil d'administration ou au conseil de surveillance ou à une émanation de celui-ci, c'est-à-dire à ce qu'on appelle habituellement le comité d'audit ou le comité des risques, le comité des comptes ou l'un et l'autre.

Nous apprécions ce mode d'organisation qui nous paraît offrir beaucoup d'avantages. Nous partageons tout à fait votre attrait pour ce type d'organisation.

M. Vaurs

Je parlais pour l'Inspection. C'est vrai pour la conformité ?

M. Fournier

C'est également vrai pour la conformité. Le règlement permettra ce mode d'organisation.

Question

Qu'en est-il des petits établissements où l'on peut cumuler plusieurs fonctions : auditeur, conformité, déontologue… ?

M. Fournier

Ce qui importe pour nous, c'est le développement de ce type de préoccupation sans majorer non plus de façon excessive les coûts des établissements qui ne sont pas de taille trop importante. Nous avons des entreprises d'investissement qui comptent 10-20 personnes. Dans ces cas-là, il paraît tout à fait légitime qu'il y ait un seul responsable, sinon ce ne serait guère raisonnable en termes de coût. Pour un établissement un peu plus important, nous étudierons les choses au cas par cas.

Question

Je voudrais votre avis sur l'externalisation de certains contrôles comme ceux de déontologue, contrôleur interne de la société de gestion, contrôleur dépositaire, sachant que l'AMF étudie ce point de très près, pour utiliser un euphémisme.

M. Fournier

En ce qui concerne les fonctions de conformité, de contrôle interne, d'inspection, notre position est très claire : nous ne souhaitons pas qu'elles soient externalisées. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas des exceptions possibles si d'évidence la taille ou la nature des activités le permettraient. Ce qui ne veut pas dire, non plus, que nous pensions qu'il est inutile que des cabinets d'audit externe regardent comment les choses se passent et rendent compte à la direction générale, de temps à autre. Ce sont des pratiques non exclusives l'une de l'autre.

En ce qui concerne le contrôle dépositaire, c'est une question qui relève surtout de l'AMF. Et, si vous le permettez, je préférerais vérifier le point de vue de l'AMF sur cette question plutôt que de trancher de façon définitive sur ce sujet.

Question

Je réagis à votre commentaire considérant qu'il est hors de question d'externaliser les fonctions d'audit interne, de contrôle interne et de conformité. J'appartiens à un groupe international. Nous avons des liens avec nos audits centraux qui interviennent régulièrement sur le territoire français. Comment voyez-vous la responsabilité de l'organe exécutif par rapport à leurs conclusions et à leur rapport qui, évidemment, ont vocation à nous concerner en France ?

M. Fournier

C'est effectivement une question qui se pose dans ce sens-là et qui se pose également dans l'autre sens, quand une grande banque française a des succursales à l'étranger : quel audit, et comment se situe-t-il par rapport aux responsabilités juridiques locales ?

Pour nous, cela ne pose pas de problème. Le contrôle interne sur base consolidée figure dans le Code monétaire et financier. Le contrôle interne sur base consolidée figure dans les principes de Bâle. Il n'y a aucune ambiguïté à cet égard. D'ailleurs, les établissements vivent fort bien avec, par exemple, un seul responsable de déclaration à TRACFIN alors que c'est quelque chose qui engage la responsabilité pénale, cette fois-ci, des dirigeants locaux, quand on a des filiales françaises.

Nous sommes tout à fait favorables à cette organisation en lignes de métier à l'intérieur du groupe, dans les fonctions de contrôle interne au sens du concept de contrôle interne. Il faut faire très attention au vocabulaire, mais je sais que l'IFACI y veille, avec beaucoup de vigilance.

Les dirigeants locaux sont responsables des résultats. En termes concrets, le schéma que nous souhaitons, c'est le double reporting parallèle et systématique : un reporting simultané en contrôle interne permanent, comme en compliance de façon plus particulière, à la ligne métier de contrôle interne et au responsable local.

Cela va de pair, d'ailleurs, avec l'idée que les questions relatives à l'avancement, à la rémunération des responsables locaux en charge de ces matières, gagneraient en indépendance à être décidées au moins conjointement par les responsables locaux et par les responsables centraux.

Pourquoi cela ? Parce que nous souhaitons qu'il y ait des lignes de contrôle interne très fortes, interactives, de façon à ce qu'il y ait une cohérence, une impulsion au niveau international dans cette fonction. Mais en même temps, nous ne souhaitons pas déresponsabiliser complètement les responsables locaux.

J'ai été, il y a 3 ans, dans un pays asiatique, dans une grande banque française où le responsable local manifestement ignorait une partie significative de ce qui se passait dans sa banque. Tout était décidé à Paris, et il n'avait pas de vision. Je pense qu'il est difficile, à partir de Paris, d'avoir en permanence, jour après jour, tous les réflexes de sécurité nécessaires sur certaines opérations. Au niveau local, la responsabilité doit être renforcée; il a d'ailleurs, en matière de compliance, des responsabilités vis-à-vis des autorités de supervision locale. Mais il faut également qu'il y ait cette ligne centralisée.

Question

Je voudrais revenir sur la relation fonctionnelle qui a été évoquée, entre le responsable de la fonction d'audit interne et le comité d'audit. Les normes professionnelles qui donnent un bon niveau de conformité à la fonction d'audit interne elle-même prévoient que la fonction d'audit interne soit soumise à des processus d'évaluation internes et externes. Vous avez précisé que, conformément à l'esprit du Comité de Bâle, l'organe exécutif est responsable *in fine* du contrôle interne. Donc, l'organe exécutif fixe la politique de contrôle interne et alloue les moyens.

Mais dans ce cas, qui les évalue, puisque l'organe exécutif les détermine ? La relation fonctionnelle de la fonction d'audit interne à l'organe délibérant est-elle suffisante pour servir cet objectif ?

M. Fournier

C'est une question tout à fait intéressante. Je pense que l'évaluation va se faire par l'organe délibérant. C'est son rôle, et c'est notamment le rôle du Conseil de surveillance.

Et puis il y a également des évaluateurs externes qui s'intéressent à la sécurité. Notamment, la Commission bancaire.

Il y aura une évaluation. L'organe exécutif lui-même va d'ailleurs avoir sa propre évaluation, puisque, certes, il va allouer à l'inspection des moyens, il va lui fixer des priorités. Mais la façon dont elle exercera son rôle sera toujours de la responsabilité de l'inspection. S'il se produisait des incidents plus nombreux parallèlement à un accroissement des moyens de l'Inspection, je pense que l'organe exécutif souhaiterait discuter des causes de cette situation avec les responsables de l'inspection. Allouer des moyens et fixer des priorités ne veut pas dire qu'on n'a plus de rôle de contrôle.

M. Vaurs

Si vous le permettez, j'aimerais bien répondre à cette question qui concerne l'évaluation et qui rejoint une des obligations des normes professionnelles en matière d'audit interne, et qui est d'ailleurs en phase avec ce qu'a dit le Comité de Bâle.

Le Comité de Bâle, dans son document publié en août 2000, a indiqué qu'il fallait faire une évaluation tous les 3 ans, si j'ai bonne mémoire. Les normes professionnelles indiquent qu'il doit y avoir, pour tous les départements d'audit interne, qu'ils soient du secteur bancaire ou industriel, un contrôle ou une évaluation du respect de ces normes, tous les 5 ans.

Que se passe-t-il pendant ces 5 ans ? Il se passe beaucoup de choses, et éventuellement des catastrophes. A l'IFACI, nous avons considéré que pour les entreprises cotées, il était indispensable de pouvoir faire une évaluation tous les 3 ans, mais avec un système, disons, de qualité comme pour l'ISO, donc une espèce de suivi tous les ans, pour savoir exactement ce qu'il en était.

Evidemment, on peut se poser la question : est-ce qu'on ne va pas entrer en conflit avec la Commission bancaire qui, elle, également se préoccupe de ces problèmes ? Je m'en suis inquiété auprès d'un de ses représentants, il y a six mois environ. Et il m'a fait la réponse suivante : « Nous sommes totalement complémentaires et ce que vous faites nous convient très bien ». Ce qui veut dire en clair que ce que vous évoquez, notamment le point de vue de la direction générale, du comité d'audit et du conseil d'administration par rapport aux performances de l'audit interne, dans le cadre des évaluations que l'IFACI sera amené à faire, s'attachera non seulement à la conformité aux normes, mais également à la valeur ajoutée.

Et pour apprécier la valeur ajoutée, nous serons amenés à interroger et la direction générale, et le comité d'audit. Et puis nous prendrons également l'attache avec les rapports de la Commission bancaire, parce que celle-ci pourra nous donner son sentiment sur ce sujet.

M. Fournier

Il est tout à fait exact que pour nous, dans ce cadre, l'action de l'IFACI est très utile. Et notre souhait, de plus en plus, est de nous assurer que le contrôle interne, au sens de la fonction générale de contrôle interne, est bien assuré au sein des banques et non plus de le mener nous-mêmes, systématiquement sur tous les sujets, parce que les groupes bancaires sont tellement complexes et multiformes que de toute façon, nous ne suffirions pas à la tâche, sauf à créer une charge pour le contribuable, qui serait sans doute un peu démesurée.

Je pense que, naturellement, nous aurons toujours avec l'IFACI un dialogue très constructif sur nos priorités et votre vision des choses, et de façon réciproque, nous serons très intéressés à avoir le sentiment de l'IFACI ; de façon anonyme, bien entendu, de même que nous ne dirons des choses que de façon anonyme, puisque nous sommes tenus au secret professionnel.

Nous tirerons le plus grand bénéfice de votre action. Nous comptons donc beaucoup sur elle.

Question

Ma question porte sur la contribution au rapport sur le contrôle interne en application des articles 42 et 43. Les responsabilités différenciées sur la conformité, le contrôle interne permanent, modifient-elles la responsabilité générale de la validation de ce rapport sur le contrôle interne ? A partir du moment où il y aura plusieurs contributeurs, chacun va devoir, je suppose, apporter une appréciation – l'un sur le dispositif de conformité, l'autre sur le dispositif de contrôle interne – qui, *in fine*, aura en charge la validation de l'ensemble, puisqu'il s'agit d'un rapport unique ? Et d'ailleurs, est-ce que ce sera toujours un rapport unique ? N'y aura-t-il pas plusieurs rapports différenciés ?

M. Fournier

Il n'y aura pas l'obligation, telle que nous l'avons instituée pour le QLB, pour l'instruction blanchiment, de signatures par le dirigeant responsable du rapport. Ce n'est pas prévu dans le texte réglementaire. Mais naturellement, en dépit d'une éventuelle délégation, le dirigeant conserve la responsabilité pleine et entière que ce soit vis-à-vis de l'organe délibérant ou vis-à-vis des autorités. Cela est très clair.

Question

Je voudrais deux informations, chiffrées si possible. D'abord sur la taille des établissements. Vous parliez tout à l'heure d'établissements petits, de 10 à 20 personnes. Les grandes banques peuvent compter plusieurs dizaines de milliers de personnes. Entre les deux, il y a un fossé. Je voudrais savoir si ça se joue entre 200-300 personnes, ou 1.000, 2.000, 5.000. Qu'est-ce qu'on considère comme un établissement important ?

La deuxième question concerne les effectifs et les moyens alloués au contrôle interne permanent. Il y a une règle non écrite qui dit que pour les inspections générales, la norme est de 1 %, à peu près. Qu'en est-il pour les effectifs affectés au contrôle permanent ?

M. Fournier

Si ma mémoire est bonne, le projet de texte dit que l'organisation dépendra de la taille de l'établissement et des caractéristiques de l'activité. Et par caractéristiques de l'activité, on entend la nature des métiers exercés, certains étant, a priori, plus ou moins risqués. L'organisation en matière de contrôle peut en découler. Mais dans les caractéristiques de l'activité, entre en ligne de compte également la façon dont le contrôle interne, aujourd'hui, est exercé, puisque c'est du ressort d'un établissement que d'assurer sa propre sécurité interne.

Il n'y a donc pas de réponse univoque à votre question ; cela dépendra des métiers exercés et de l'appréciation qui peut être portée par les uns et par les autres, y compris par vous-mêmes, sur la façon dont aujourd'hui le contrôle interne est exercé.

Nous ne raisonnons pas en termes de seuil, ce serait, me semble-t-il, un peu absurde, mais plutôt en termes de montants et de sensibilité au risque. Mais c'est dans le cadre d'un dialogue avec les établissements que nous réfléchirons avec eux sur le mode d'organisation qui nous paraît le plus adapté. Le moment venu, nous serons ravis de discuter avec les responsables des établissements ou les responsables de la fonction de contrôle interne, sur les cas particuliers que, naturellement, nous ne pouvons pas traiter.

M. Vaurs

Nous allons clore la séance en vous remerciant très chaleureusement de votre contribution. Merci d'avoir accepté de répondre aussi longuement à l'ensemble des questions. Je crois que tout le monde en a profité.

Je remercie également la BNPParibas et Jean-Jacques Picard, président du groupe Banque, qui a facilité cette rencontre. Je terminerai en souhaitant que ces rencontres se renouvellent. Je pense que l'an prochain, vous aurez un certain nombre de choses à nous dire avec la mise en place du nouveau texte.