GROUPE PROFESSIONNEL BANQUE
TROISIEME RENCONTRE COMMISSION BANCAIRE / IFACI

MERCREDI 23 NOVEMBRE 2005

- ACTES DE LA REUNION -

PREFACE

La troisième rencontre entre la Commission Bancaire et le Groupe Professionnel Banque de l'IFACI[1], organisée le 23 novembre 2005 dans les locaux du Groupe BNP Paribas, a été largement suivie par nos adhérents puisque quelque 200 représentants d'organismes bancaires sont venus écouter Madame Danièle Nouy, Secrétaire Général de la Commission Bancaire, sur différents sujets et notamment :

- les enseignements recueillis des audits de l'organisation des Inspections Générales,
- les premières leçons tirées de la mise en œuvre du règlement 97-02 modifié,
- l'organisation des futures missions de validation du respect des exigences de Bâle II,
- le document consultatif du Comité de Bâle « Enhancing Corporate Governance for Banking Organizaitons ».

Cette réunion fut donc l'occasion pour nos adhérents de débattre de ces différents sujets et des interrogations qu'ils suscitent avec la représentante 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

[1] Composition du Groupe professionnel cf. annexe

Louis Vaurs

Mesdames et Messieurs, bonjour. C'est la troisième année consécutive que nous organisons les rencontres Commission Bancaire – IFACI. Nous sommes très heureux, cette année – année des 40 ans de l'IFACI – d'accueillir Madame le Secrétaire général de la Commission Bancaire, Danièle Nouy, que je remercie très chaleureusement d'avoir accepté notre invitation qui témoigne de l'intérêt que la Commission Bancaire porte à notre profession.

Je voudrais également remercier Patrice Josnin, qui préside le groupe professionnel de l'IFACI, pour avoir organisé avec son bureau directeur, cette manifestation, et à qui je passe immédiatement la parole.

Patrice Josnin

Bonjour à tous. C'est donc le groupe Banque de l'IFACI qui a aujourd'hui l'honneur et le plaisir d'accueillir, pour sa grande réunion annuelle, Madame Danièle Nouy. On ne présente pas Madame Danièle Nouy à des inspecteurs et auditeurs du monde bancaire. Néanmoins, je voudrais souligner les principales étapes de votre parcours, Madame le Secrétaire général, tant elles mettent en évidence l'intérêt constant que vous avez porté à notre profession, et notamment aux règles prudentielles qui en garantissent la sécurité.

Vous avez passé vos vingt premières années professionnelles à la Commission Bancaire, hormis un détachement de seize mois à New York où vous avez représenté la Banque de France auprès de la FED.

Nommée en 1994, déléguée auprès du secrétaire général de la Commission Bancaire, vous vous êtes vu confier l'International et les opérations de marché, ce qui vous amènera à siéger au Comité consultatif bancaire, ainsi qu'au Comité de Bâle pour la supervision bancaire.

En 1998, vous devenez le Secrétaire général de ce Comité de Bâle et à ce titre, donc, le principal artisan de la mise en place du ratio de solvabilité Mc Donough.

De retour en France, vous avez été nommée en novembre 2003 Secrétaire général de la Commission Bancaire, en remplacement de Monsieur Jean-Louis Fort nommé président du GAFI.

En outre, vous êtes, depuis février 2004, vice-présidente du Comité européen des contrôleurs bancaires.

Vous avez accepté, Madame le Secrétaire général, de prendre en considération nos préoccupations et d'y apporter des réponses au travers des quatre thèmes principaux de notre réunion d'aujourd'hui.

En premier lieu, nous avons souhaité connaître les principaux enseignements que l'inspection de la Commission a retirés de son *horizontal review* du début de l'année.

Ensuite nous vous avons demandé de nous faire part de vos réflexions à la veille de l'entrée en vigueur officielle du règlement 97-02 modifié. Bien sûr, les établissements ont anticipé 2006 et ont déjà mis en place une nouvelle organisation répondant aux exigences du nouveau règlement. Nous serions intéressés de connaître les premiers enseignements que vous en tirez.

Le troisième sujet concerne le chantier très lourd que les banques conduisent actuellement, chantier que d'aucuns considèrent presque aussi lourd que celui de l'avènement de l'euro ou du passage à l'an 2000, je veux évidemment parler du nouvel accord Bâle II. Dans le processus qui doit conduire la Commission Bancaire à l'homologation des méthodes internes

pour la détermination du futur capital réglementaire, les auditeurs et les inspecteurs ont un rôle essentiel. Vous allez nous dire vos attentes à leur égard et nous rappeler comment la Commission Bancaire envisage sa mission d'homologation.

Enfin, en tant que présidente du groupe de Bâle sur la gouvernance d'entreprise, vous avez émis un document consultatif. Nous serions intéressés de connaître les différentes remarques qui vous ont été adressées directement via le comité.

Voilà les quatre principaux sujets que vous avez bien voulu traiter. Bien entendu, nous souhaitons, comme à l'accoutumée, conserver un caractère spontané à nos réunions. Il y aura donc un temps réservé aux questions, à l'issue de vos principales interventions. J'invite la salle à profiter de cette occasion, puisque Madame Nouy a accepté de se livrer au jeu des questions-réponses.

Danièle Nouy

Merci. Merci pour ces mots très gentils et merci de m'avoir invitée et donnée l'occasion de parler de ces différents thèmes, tous très intéressants. L'actualité est particulièrement riche pour les métiers du contrôle, contrôle interne, audit.

Je vais commencer en effet par les premiers enseignements de l'audit des inspections générales des grands groupes bancaires que nous avons conduit au cours de 2005. Je vais essayer d'employer le vocabulaire adéquat, ce qui n'est pas toujours facile, surtout quand on discute de cela entre Bâle, Bruxelles et Paris ; les termes ne sont pas écrits dans le marbre. J'essaierai de bien faire la distinction dans le contrôle interne entre ce qui appartient au contrôle permanent et ce qui est du ressort du contrôle périodique (on parle en général d'audit pour le contrôle périodique) ; et dans l'audit, de faire la distinction entre l'audit des structures opérationnelles, l'audit des métiers, autrement dit le contrôle périodique, et l'Inspection générale qui, comme son nom l'indique, a une vocation plus large et plus générale.

Pourquoi ces missions, cet audit des inspections générales qui est presque une première. Parce que nous voulions voir dans quelle mesure les inspections générales des grandes banques françaises étaient, comme l'on dit à Bâle, *able and willing* de faire des pré-validations Bâle II.

Nous avons constaté qu'il y en avait certaines qui étaient plutôt *able* et pas tellement *willing*, considérant que ce n'était pas exactement de leur ressort, que c'était la tâche des inspecteurs de la Commission Bancaire de valider ou en tout cas de regarder de près ces systèmes. Et puis d'autres étaient tout à fait *willing*, mais pas complètement *able* au moment où l'on a examiné les choses.

Il est évidemment difficile de généraliser et les situations sont différentes selon les groupes bancaires ; mais comme nous sommes dans un pays très centralisé avec une profession bancaire concentrée, notre échantillon est court et pas vraiment représentatif.

La leçon que l'on peut en tirer se résume en deux points. Premièrement, l'efficacité de l'Inspection générale est fonction de son indépendance et de la compétence de ses membres ; les relations entre l'Inspection générale et l'audit interne, au sens des audits internes des structures opérationnelles, demandent, dans la plupart des cas, à être mieux structurées et mieux coordonnées. Deuxièmement, la coordination entre audit interne et Inspection générale doit être renforcée.

<u>L'efficacité de l'Inspection générale</u> :

L'indépendance de l'Inspection générale est assurée par son rattachement au plus haut niveau de la banque. Mais en fait, seul un personnel très qualifié garantit réellement cette indépendance. Quand on parle d'apprécier la qualité des systèmes internes de notation pour le risque de crédit ou de valider des modèles pour le risque opérationnel – c'est la même

chose pour les risques de marché – on parle de métiers très techniques, très « high tech » qui exigent de se tenir en permanence au courant des derniers développements.

Dans des grands groupes bancaires de dimension internationale, l'indépendance de l'Inspection générale est assurée par son rattachement au plus haut niveau de la banque. L'Inspection générale – pratiquement dans tous les cas – rend compte à l'organe exécutif. Le programme de l'Inspection est validé par l'organe exécutif. Les membres de l'Inspection générale n'exercent pas de fonction opérationnelle. Et le responsable de l'Inspection générale n'est pas membre du comité exécutif.

Mais encore une fois, seule la compétence, l'expertise du personnel des services d'inspection garantissent cette indépendance. Et il n'y a pas de solution miracle. Certains établissements privilégient le recrutement de jeunes diplômés, d'autres préfèrent des inspecteurs ayant déjà une grande expérience opérationnelle. On constate toutefois un manque de compétences dans certains domaines très techniques comme l'examen des risques modélisés (Bâle II, risques de crédit, risques opérationnels ou risques de marché).

Pour Bâle II, nous avons constaté que les inspections générales se sont impliquées dans l'examen du dispositif, l'état d'avancement du projet, la qualité de la documentation, la vérification des procédures. Mais l'évaluation des modèles est encore très souvent sous-traitée à des consultants extérieurs. Au mieux, ce sont parfois les audits des structures opérationnelles qui interviennent ; néanmoins, il y a encore beaucoup de sous-traitance.

Cela changera sans doute quand moins de ressources humaines hautement qualifiées seront occupées à mettre en place ces systèmes et ces modèles. Actuellement, ceux qui connaissent bien les systèmes de notation et les modèles, sont en train de les faire, de les finaliser ; et on a du mal à les trouver également dans les équipes d'audit.

<u>Les relations de l'Inspection générale et de l'audit interne</u> :

Elles demandent, à notre sens, à être mieux structurées. En fait, l'Inspection générale et l'audit interne sont en charge de contrôles périodiques complémentaires. Les méthodes pourraient être améliorées et surtout harmonisées. D'une manière générale, qu'il s'agisse de l'Inspection générale ou des audits proches des métiers, il y a un vrai besoin de renforcement quantitatif et qualitatif.

L'Inspection générale a un périmètre d'action très large alors que l'audit est spécialisé par lignes de métiers. L'Inspection générale a souvent vocation à évaluer le management des entités opérationnelles, à effectuer des missions transversales, par exemple des audits post-acquisition ou bien des missions disciplinaires en cas de fraude ou de malversation.

L'audit interne, proche des métiers, travaille davantage sur les procédures, ainsi que sur les enregistrements et les évaluations comptables. Et il est clair que ce problème d'évaluation comptable, est un problème crucial. C'est vrai pour les opérations de marché, mais c'est de plus en plus vrai pour tous les types d'opérations, surtout dans un environnement qui est aux normes IFRS.

<u>La coordination entre audit interne et Inspection générale</u> :

Elle nous paraît devoir être renforcée. A titre d'information générale, on estime que la part de l'Inspection générale dans les effectifs du contrôle périodique est d'environ 20 %. On constate également que le champ d'intervention des audits internes, proches des métiers, n'est pas toujours formellement défini. Certains agents ne sont pas affectés à plein temps au contrôle interne périodique et cumulent plusieurs fonctions : déontologie, blanchiment, travaux informatiques, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêt. Il nous semble également que l'harmonisation des méthodes et l'échange d'informations doivent être privilégiés et améliorés.

On constate que le rattachement fonctionnel de l'audit interne à l'Inspection se généralise. Le rattachement hiérarchique est, lui, beaucoup plus rare.

Que faudrait-il faire pour améliorer et harmoniser les méthodes entre Inspection générale et audit interne ? L'Inspection doit disposer d'une cartographie homogène des risques de l'établissement. L'identification des risques par les métiers nous paraît conduire trop souvent à l'absence d'une vision d'ensemble et dans ces conditions, le cycle d'audit est rarement fondé sur une cartographie des risques. Et certains domaines, comme les fonctions centrales, sont peu ou pas audités.

On voit également que l'efficacité de l'Inspection dépend du suivi des recommandations dont la mise en œuvre souffre parfois de retards. Et c'est presque un *understatement*.

Enfin, les effectifs nous paraissent devoir être renforcés en quantité et en qualité. On observe un taux de rotation assez important au sein des Inspections générales ; moins important, probablement dans les équipes d'audit interne proches des métiers.

Le rapport global entre les auditeurs au sens large – audit interne et Inspection – et les audités ressort en moyenne à 1 % dans les établissements de crédit. Inutile de vous dire que la Commission Bancaire est particulièrement attentive au cas des établissements qui se situent en dessous de cette moyenne. Peut-on faire mieux avec moins ? Cela reste à démontrer.

En conclusion de ce premier point, nous avons le sentiment que la mise en place de Bâle II et du nouveau règlement 97-02 devrait être à l'origine, dans tous ces domaines (contrôle interne permanent, contrôle périodique par l'audit et par l'inspection), d'un certain nombre de réflexions et de réorganisations très salutaires, qui accompagnent d'ailleurs tout ce que l'on peut voir se développer au niveau international. Pour nous, l'objectif sera certainement de mieux distinguer entre contrôle périodique et contrôle permanent et d'assurer un partage adéquat des responsabilités entre les uns et les autres. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce thème quand nous parlerons du règlement 97-02.

Voilà ce que je voulais dire sur ce premier thème, sur ces missions que nous avons menées au sein des Inspections générales des établissements, pour s'assurer que, à l'instar de l'inspection de la Banque de France, les inspections des établissements de crédit avaient évolué suffisamment pour être capables de jouer complètement le rôle qui doit être le leur dans l'utilisation de systèmes sophistiqués de mesure et de gestion des risques.

Louis Vaurs

Nous allons peut-être vous poser quelques questions sur ce que vous avez dit et revenir sur certains aspects. Tout d'abord, en ce qui concerne les qualités que l'on peut demander aux inspecteurs ou aux auditeurs internes, vous avez indiqué essentiellement l'indépendance et la compétence. Comme vous le savez, nous avons réalisé cette année une grande enquête concernant l'état de l'audit interne en France, et nous avons notamment interrogé six hauts dirigeants parmi les responsables des plus grosses structures en France.

Une qualité est revenue quasi systématiquement dans leurs propos. Ils considèrent que compétence et indépendance sont tout à fait naturelles mais que faire preuve de courage pour un auditeur interne est fondamental. Est-ce que, pour vous, le courage fait partie des qualités essentielles de l'auditeur interne?

Ma deuxième question concerne le rattachement fonctionnel des audits à l'Inspection générale, que vous avez pu observer. J'ai eu l'impression qu'il y avait une pointe de regret dans vos propos ?

Danièle Nouy

Non, il n'y a pas de regret.

Louis Vaurs

Souhaiteriez-vous qu'il y ait un rattachement hiérarchique des audits métiers à l'Inspection, plutôt qu'un simple rattachement fonctionnel ?

Autre question si vous le permettez, quelle est, selon vous, la durée idéale de passage à l'audit métier ou à l'Inspection générale pour qu'il puisse y avoir un renouvellement important, sachant que ce n'est généralement pas une profession que l'on peut exercer toute sa vie, mais dans laquelle il faut rester un certain temps pour apporter un maximum de valeur ajoutée ?

Ma dernière question porte sur le nombre d'auditeurs ou d'inspecteurs pour 100 salariés, qui serait idéalement de 1 %. D'après notre enquête, on arrive à 0,85 %. C'est un chiffre déjà très élevé par rapport à ce que l'on constate dans d'autres secteurs comme l'industrie ou le commerce et les services où l'on se situe au niveau de 0,5 ou 0,6 ‰.

Danièle Nouy

Sur les vertus des auditeurs : courage d'un côté, indépendance et compétence de l'autre. Je pense que le courage est d'abord une qualité humaine ; et je suis sûre que les contrôleurs internes et les inspecteurs n'en manquent pas. A vrai dire, le courage est complètement corrélé avec l'indépendance et la compétence. Pour pouvoir faire preuve de courage, il faut être compétent, il faut savoir de quoi l'on parle, être tout à fait sûr du message que l'on souhaite délivrer. Evidemment, l'indépendance, la protection d'une façon ou d'une autre, des personnes, des inspecteurs ou des auditeurs qui ont quelque chose à dire est tout à fait déterminante : elle est largement assurée par l'organisation qui est mise en place et le rattachement au plus haut niveau du management de l'équipe d'Inspection générale.

Je crois donc qu'il n'y a aucune antinomie dans cette affaire. On pourrait parler, à côté du courage, de la curiosité. Il me semble que pour faire un métier de contrôle interne ou externe, ou d'inspection, il faut une grande curiosité intellectuelle, le goût de l'analyse, mais également la capacité à faire une synthèse, à prendre un peu de recul par rapport à ce qu'on a analysé dans le détail. Tout cela me paraît constituer le profil type du bon contrôleur interne ou du bon auditeur.

Sur le rattachement, encore une fois je vous donne les résultats de nos contrôles dans les grandes équipes d'Inspection générale des grands groupes bancaires français, étant entendu qu' il y a, en gros, six grands groupes bancaires français. (On peut rajouter CCF-HSBC et Dexia, si l'on intègre les étrangers, et l'on peut aussi descendre un peu plus bas). Comme je l'ai dit, ce n'est pas un échantillon extrêmement large.

Ce que l'on constate, c'est un rattachement fonctionnel de plus en plus fréquent des auditeurs à l'Inspection. Cela me paraît une très bonne chose, pas en tant que pratique générale, mais en tant que bonne façon de collaborer, d'harmoniser les méthodes, de rebondir sur le travail des uns et des autres.

Je n'ai pas de regret à l'égard de l'intégration hiérarchique. À vrai dire je n'ai même pas d'avis sur la question. La Commission Bancaire ne souhaite pas s'immiscer dans la gestion des établissements de crédit et leur dire, dans le détail, comment s'organiser. A chacun son métier.

D'une manière générale, la Commission Bancaire ou le Comité de Bâle ou le Comité européen des superviseurs déclarent ce qu'ils veulent obtenir, demandent un certain nombre de résultats, mais hésitent toujours à dire la façon d'obtenir ce résultat. Ceci est du domaine de la liberté des établissements de crédit.

Il existe un certain nombre de principes qui ont fait leurs preuves sur toute la planète, comme l'indépendance des contrôleurs, la compétence des contrôleurs, le fonctionnement des organes sociaux, les règles de *corporate governance*. On est, ici, à la frontière de l'immixtion dans la gestion. On essaie de ne pas franchir la ligne jaune.

Je tiendrai le même discours pour le *turn-over*. Il est très difficile de dire quelle est la bonne période pendant laquelle on doit être affecté dans un poste, période qui change probablement en fonction des métiers, lorsqu'on est auditeur. Certains métiers nécessitent une durée d'apprentissage plus longue, impliquant un passage plus long dans l'audit ou le contrôle. C'est en tout cas souhaitable si l'on veut un bon *return on investment*.

On sait également, en tout cas c'est ce que je constate dans les équipes d'inspection de la Commission Bancaire, qu'il ne faut pas non plus faire une carrière complète dans l'audit de mêmes métiers, sous peine de ressentir à un moment donné une certaine lassitude, le désir de faire autre chose, ce qui est parfaitement légitime.

Nous avons constaté qu'il y a davantage de *turn-over* dans les inspections générales que dans les audits internes des unités structurelles, probablement parce que l'investissement dans le métier est beaucoup plus lourd et plus long pour les auditeurs des différents métiers. Souvent également parce que l'on est dans un modèle plus français qu'international, où les inspections générales, un peu sur le modèle de l'Inspection des finances et de l'ENA, ont tendance à être un vivier où l'on sélectionne des dirigeants pour le reste de l'établissement. Ce n'est pas vrai dans tous les groupes, mais c'est vrai dans certains et peut donc expliquer l'importance du *turn-over*. Mais il n'y a pas de règle générale.

Nous sommes probablement à un tournant, sans que l'on puisse dire avec certitude quelles seront les conséquences de ce tournant. C'est très net dans l'inspection de la Banque de France. Un effort considérable de formation a été entrepris pour être prêt – on ne devrait pas dire à valider Bâle II, c'est une facilité de langage ; ni valider les modèles, puisque ce serait une responsabilité outrepassant celle que l'on souhaite prendre – à donner l'autorisation d'utiliser son modèle interne pour calculer ses fonds propres réglementaires, pour ses obligations prudentielles. Cet effort de formation dans des domaines nouveaux, high-tech, a assez grandement changé la culture de cette inspection, de ce contrôle sur place.

J'ai le sentiment qu'il y a la même évolution culturelle dans les inspections générales et dans les audits internes des établissements. Elle s'est peut-être faite plus vite à la Banque de France que dans beaucoup d'établissements, parce que nous avons eu le sentiment que nous étions à la source, au début du processus, que nous serions les premiers à regarder de près ce qui avait été fait et que les inspections des banques interviendraient ensuite dans le courant, ce qui n'est pas tout à fait exact. Nous les avons rappelées à leurs obligations, il y a quelques mois, en leur demandant, avant notre intervention, de faire une pré validation de manière à être sûrs que nous arrivons au moment adéquat et que l'appréciation de la situation est correcte.

Et puis peut-être aussi tout simplement, les banques ont-elles gardé dans les équipes qui confectionnent ces modèles, tous les spécialistes. Elles ont hésité à se démunir de leurs spécialistes de systèmes internes et de modèles pour les mettre dans l'inspection. Nous, n'ayant pas de modèle à fabriquer, nous pouvons mettre nos ressources high-tech dans nos missions d'inspection.

J'ai le sentiment que nous avons bougé sans doute plus tôt que les Inspections des banques, mais que les Inspections des banques auront le même type de changement à faire.

Sur le ratio auditeurs/salariés. Vous avez 8,5 ‰ ; moi, 1 %. C'est le chiffre que m'ont donné mes collaborateurs. Je leur demanderai de vérifier et de se rapprocher de vous. Il peut y avoir des décalages dus au vocabulaire ou au périmètre qui n'est pas tout à fait le même ; peut-être a-t-on pris en compte une partie du contrôle permanent.

Ce qui est sûr, c'est que notre méthode de mesure est identique pour tous les groupes et toutes les banques. Quand un groupe est en deçà de l'indicateur, nous vérifions s'il n'y a pas de carence.

Règlement CRBF 97-02 modifié – Bâle II

Je vais vous parler maintenant du 97-02. Je mettrai l'accent, comme on me l'a demandé, sur la conformité, puisque c'est un élément nouveau.

Vous savez que les principales modifications du règlement 97-02, concernent la clarification entre le contrôle permanent et le contrôle périodique. Cette distinction était déjà très largement appliquée dans la profession, mais nous avons décidé de l'écrire noir sur blanc pour que chacun s'y retrouve et que les objectifs de la Commission Bancaire soient tout à fait clairs.

Nous avons également intégré des dispositions pour la maîtrise des risques induits par le recours à l'externalisation, l'*outsourcing*. Je vous en dirai un mot tout à l'heure dans le cadre des questions, si vous le souhaitez. Mais je vais surtout parler de la conformité.

En ce qui concerne le contrôle du risque de conformité, ce n'est pas une nouveauté : il existait déjà un article 5 du 97-02 actuel prévoyant cette exigence de contrôle interne du risque de conformité, mais c'était seulement mentionné ; ce n'était pas développé et l'accent n'était pas mis sur ce point.

C'est une préoccupation que l'on a vu se développer récemment au niveau international : l'OCDE, le Congrès américain, le Comité de Bâle en avril 2005 ont rédigé des notes sur ce sujet. Pour le Comité de Bâle, l'objectif était d'insister sur l'importance croissante de la fonction Conformité, de fournir un cadre de référence aux superviseurs nationaux et d'établir des bonnes pratiques qui pourraient être respectées par l'ensemble des contrôleurs internes, des auditeurs et des établissements qui doivent mesurer et gérer ce risque.

Quelle est la définition du risque de non-conformité ? Pour le Comité de Bâle, je cite : *« C'est le risque de sanction légale ou réglementaire, de perte financière, de dommage réputationnel qu'encourt un établissement de crédit s'il ne respecte pas les lois, les réglementations, les codes et les guides de pratique professionnelle. »* Et j'ajouterai : applicables à ses activités bancaires.

On peut donner une définition très large des obligations réglementaires et légales. En fait, le règlement 97-02 est raisonnablement limitatif.

Par exemple, ne sont pas couverts, entres autres, le droit social et le développement durable. Bien sûr, la Commission Bancaire s'attend à ce que les établissements de crédit respectent également ce type de réglementations et de lois, mais ne considère pas que cela entre dans son champ de compétence ni qu'elle est en charge du contrôle, du respect, du droit du travail par exemple.

Nous pensons que la maîtrise du risque de conformité n'est pas seulement une contrainte supplémentaire pour les établissements de crédit, mais qu'elle présente un certain nombre d'avantages. Elle protège contre des pertes financières ou des atteintes à la réputation préjudiciables à l'entreprise. Vous avez tous lu dans les journaux les développements liés à Executive Life, ou au pétrole contre nourriture en Irak (*oil for food*). Cela montre que, lorsqu'un établissement de crédit est pris dans une affaire de ce type, c'est toujours très sensible, très délicat et potentiellement dommageable en termes financiers, et de capacité éventuelle à se développer dans les pays concernés.

Ce « nouveau dispositif » vient donc renforcer le contrôle interne au sein d'organismes dont la taille et la diversité imposent des processus ordonnés et systématiques. Il oblige à se fixer des axes raisonnables de développement et de rentabilité. Et si on ne le faisait pas, on pourrait se voir « taxer » de fonds propres supplémentaires au titre du pilier 2. Cela fait partie

des risques qui seront examinés pour déterminer s'il y a des raisons d'être plus durs, d'avoir des exigences de fonds propres supplémentaires.

La maîtrise du risque de conformité s'inscrit dans la démarche générale, entamée il y a un certain nombre d'années, de renforcement de la gestion des risques, de renforcement du contrôle interne. C'est ce que nous disent très souvent les établissements : la barre est toujours plus haute. Il est vrai que ces dernières années, nous avons, suivant en cela les standards internationaux, accru nos exigences. Et j'ai peur que les choses continuent dans le même sens, ce qui ne signifie pas forcément des augmentations très considérables, mais il n'y a aucun signe du moindre relâchement dans les contraintes de contrôle interne.

L'apport majeur du texte du 97-02, en matière de risque de conformité, est d'établir que le contrôle de ce risque doit être pris en charge par une fonction dédiée, intégrée dans le champ du contrôle interne. Le Comité de Bâle en donne la définition suivante : *« C'est une fonction indépendante dont l'objet est d'identifier, d'évaluer et de gérer le risque de non-conformité encouru par tout établissement de crédit, ainsi que de conseiller sur ce risque la direction générale et le conseil d'administration »*. Le Comité de Bâle ajoute que, quelle que soit l'organisation de cette fonction – toujours le même souci de ne pas s'immiscer dans la gestion des établissements –, trois principes doivent être respectés : le rôle et les responsabilités de la fonction de conformité doivent être clairement définis, cette fonction doit être indépendante des activités opérationnelles et doit bénéficier de ressources suffisantes, et ses activités doivent faire l'objet d'un contrôle indépendant et périodique par la fonction d'audit interne. On retrouve toujours ces mêmes principes de compétence, bien sûr, mais aussi d'indépendance. Et d'une manière générale, la culture de tout établissement de crédit doit insister sur l'impératif d'éthique, tant pour le personnel employé que pour les activités exercées.

Notre règlement, dans le cadre de ces standards internationaux, permet une grande latitude d'organisation, sous le contrôle a posteriori de la Commission Bancaire. Le dispositif est adaptable en fonction de la taille, des caractéristiques de l'activité et de l'exposition au risque. Il prend en compte les particularités des entreprises d'investissement pour éviter qu'il y ait un alourdissement excessif des exigences prudentielles ou une superposition d'exigences prudentielles, par exemple par rapport à celles qu'imposent l'AMF.

Nous avons donc un texte qui fixe des principes de coordination entre les exigences de l'AMF et de la Commission Bancaire. Les superviseurs sectoriels, comme l'AMF, définissent des normes relatives aux opérations spécifiques. La fonction de conformité s'assure de leur respect et les deux dispositifs – dispositif général des banques et des entreprises d'investissement et dispositifs spécifiques qui peuvent être liés à différents métiers – doivent s'articuler de façon harmonieuse.

Le règlement 97-02 modifié pose sept exigences. Je vais les passer en revue rapidement.

Première exigence : la conformité doit être intégrée dans la culture de l'entreprise, ce qui veut dire une implication des dirigeants des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, au plus haut niveau. L'exemple doit venir d'en haut et le ton doit être donné en haut. Au sein des groupes bancaires, une bonne visibilité de la fonction de conformité est indispensable : il ne peut pas s'agir d'une petite section dans un coin, qu'on finit par oublier. En outre, une formation et une information adéquates de tous les collaborateurs concernés sont indispensables.

Deuxième exigence : la conformité doit concerner tous les métiers, en commençant bien sûr par les plus exposés. Ce qui veut dire cartographie des risques, hiérarchisation adéquate des actions entreprises, complémentarité avec les obligations préexistantes ou spécifiques liées à certains métiers, comme celles de l'AMF. Il ne faut évidemment pas oublier les obligations locales étrangères : on a vu que les difficultés de conformité pour les groupes français venaient le plus souvent de leurs implantations étrangères. Connaissant moins bien la réglementation des pays d'accueil, on a tendance à être un peu moins vigilant.

Troisième exigence : la conformité est d'abord préventive. Il faut un avis écrit systématique *ex ante* du responsable de la conformité pour les nouveaux produits, une centralisation des dysfonctionnements. On a créé également une faculté d'alerte interne (une traduction française du concept de *whistleblowing)*, pas exactement selon les termes de Sarbanes-Oxley qui sont pratiquement une incitation à la délation, y compris vers l'extérieur. Là, c'est plutôt le souci de voir protéger les salariés qui feraient part à un responsable Conformité de l'établissement d'agissements répréhensibles. Il faut fixer des modalités d'organisation et de fonctionnement qui encouragent des discussions internes franches sur ces sujets, par exemple l'instauration d'un collège des différents responsables du contrôle interne. Et je sais que ce type de collège a d'ores et déjà été mis en place dans un certain nombre de groupes français. Il faut constituer une base documentaire et jurisprudentielle, avec, pour objectif final, d'améliorer par la participation de tous la prévention des risques auxquels les banques sont confrontées.

Quatrième exigence : la fonction Conformité doit être active et même proactive. Il faut mener des contrôles permanents et il faut être en mesure de sanctionner les manquements graves. C'est un domaine dans lequel il ne faut pas sous-estimer la vertu de l'exemple.

Cinquième exigence : la fonction Conformité doit être organisée de façon à prévenir de possibles conflits d'intérêt ou des confusions de responsabilités. Pour cela, elle doit être indépendante des métiers opérationnels, des autres mesures de risque et de l'Inspection, sauf si la taille de l'établissement, l'ampleur et la nature de l'activité justifient des exceptions à ce principe.

Sixième exigence : le statut du responsable de la fonction Conformité doit respecter certains principes. Il est l'un des acteurs du contrôle permanent. Il ne doit effectuer aucune opération commerciale, financière ou comptable. Sa nomination est portée à la connaissance de la Commission Bancaire. Il rend compte au responsable du contrôle permanent et/ou directement à l'organe exécutif et directement à l'organe délibérant, si cela est estimé nécessaire. En fait, les standards internationaux sont moins flexibles sur ce point : normalement, les responsables de Conformité des grands groupes bancaires internationaux sont censés rendre compte à l'organe délibérant. Il y a une sorte de ligne de *reporting* entre les responsables Conformité et les organes délibérants, le cas échéant par l'intermédiaire du comité d'audit. Pour l'instant, en ce qui concerne les textes français, nous sommes dans une rédaction relativement *soft*.

Septième exigence : l'adaptabilité du dispositif, en fonction de la taille de l'établissement, est essentielle. Il est, par exemple, possible pour un établissement de taille modeste de confier les responsabilités de la fonction Conformité au responsable du contrôle permanent ou, dans une entreprise qui appartient à un groupe ou qui relève d'un organe central, de confier ces mêmes responsabilités à une autre entreprise du groupe ou à une institution affiliée au même organe central. Pour les entreprises d'investissement, il est possible de confier les responsabilités de la fonction Conformité au responsable du contrôle Conformité à l'égard des dispositions AMF.

En conclusion, quelles sont les attentes concrètes de la Commission Bancaire pour 2006 ? Une mise en œuvre effective des exigences précitées par une organisation de la fonction Conformité adaptée aux caractéristiques des établissements de crédit et à leur activité. Il va de soi que dans un certain nombre de mois, lorsque les établissements auront dû et pu mettre en place tout ce dispositif, il y aura à un moment donné une campagne d'enquêtes sur l'organisation de la fonction Conformité, sur le contrôle interne du risque de conformité.

La Commission Bancaire attend aussi une poursuite des efforts déjà entrepris dans tous les domaines de la conformité, en particulier en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. C'est un des aspects visibles, c'est même le plus visible, de la mise en œuvre de la mesure et de la réduction du risque de conformité.

Elle attend évidemment, pour les grands groupes internationaux, des renforcements très significatifs dans leurs implantations étrangères. Les exigences internationales sont très

élevées, d'abord aux Etats-Unis, mais aussi en Asie, à Hong-Kong, à Singapour, etc. Il est impératif que les grandes banques françaises soient aux normes internationales, si elles se présentent sur ces marchés, et que leur développement ne soit pas limité ou entravé par des déficiences dans ce domaine.

Pour le Secrétariat général de la Commission Bancaire lui-même, le règlement 97-02 crée des exigences, en particulier des efforts de formation de nos agents pour être sûrs de développer un véritable réflexe Conformité.

Nous avons créé un comité interne de suivi de l'application des nouvelles règles et nous surveillerons, au fur et à mesure de leur mise en oeuvre dans les banques, l'organisation des contrôles dans un contexte de coopération européenne d'abord et internationale ensuite, de manière à apprendre les meilleures pratiques des pays et des établissements les mieux gérés à cet égard.

Je vous rappelle que le règlement 97-02 modifié sera applicable à partir du 1er janvier 2006. Certains groupes bancaires l'ont déjà largement mis en application.

Question

Je voudrais poser une question sur le contrôle permanent et le contrôle périodique. D'après ce que vous avez pu constater, trouve-t-on, dans les établissements, soit des réseaux de contrôle permanent formalisés, identifiés, un peu comme des réseaux d'audit, soit des fonctions identifiées avec des liens fonctionnels ? Quels types d'organisation avez-vous rencontrés ? Pouvez-vous nous dire ce que vous acceptez et ce que vous n'acceptez pas, notamment lorsqu'il n'y a pas une complète identification d'un réseau ?

Danièle Nouy

Il y a de moins en moins de différences entre les groupes décentralisés – mutualistes, par exemple, avec réseau et organe central – et les grands groupes bancaires commerciaux, type BNP Paribas ou Société Générale. Le Crédit agricole est peut-être entre les deux puisque, après la fusion avec le Crédit lyonnais, une forte dimension de banque commerciale est apparue. Mais à partir du moment où les réseaux, notamment les réseaux mutualistes, ont fait le choix – libre ou forcé par les évolutions de marché – d'évoluer pour être de grands groupes bancaires internationaux, de se doter de toutes les fonctions, et d'exercer tous les métiers de la banque, y compris le financement et l'investissement, on constate une évolution très comparable des missions de contrôle.

Le modèle défini par le règlement 97-02 avec ses deux lignes distinctes - le contrôle permanent et ses 3 niveaux (le premier niveau étant proche des unités opérationnelles), le contrôle périodique avec d'une part l'audit métier (proche des unités opérationnelles) et l'Inspection générale (organe transverse) - est devenu le modèle général. Il y a quelques variables, quelques différences à la marge ; on n'appelle pas forcément la même chose du même terme, mais ce que l'on trouve dans le règlement 97-02 comme type d'organisation correspond maintenant pratiquement à l'organisation la plus répandue. C'est d'ailleurs pour cela que ce type d'organisation a pu être aussi facilement accepté.

Question

Je vais entrer un peu plus dans le détail. Concernant ces réseaux, est-ce que l'on dispose d' équipes de contrôleurs internes permanents dans chacune des entités décentralisées, avec parallèlement des équipes d'auditeurs qui sont aussi décentralisées ? Est-ce que ces deux

réseaux existent souvent ? Est-ce que vous les rencontrez ? Est-ce que c'est effectivement ce que vous préconisez ? Ou bien le contrôle permanent peut-il être effectivement identifié dans des fonctions de type *middle office*, ou assuré par des contrôleurs, au sein de la comptabilité, rattachés à un membre du comité de direction ayant en charge effectivement le contrôle interne ?

Danièle Nouy

Ce qui différencie ces réseaux, c'est que des caisses régionales ou des entités ont des agréments à l'intérieur des réseaux, alors que dans un groupe bancaire commercial, il peut y avoir plus de métiers sous l'agrément général et central de la maison mère.

La conséquence de cela c'est que quand je dis que le contrôle interne – ou l'audit, ou le suivi du risque de conformité – peut être adapté selon la taille et les métiers des établissements, les réseaux mutualistes ont toute la possibilité de se prévaloir de tolérance pour des établissements petits ou moyens qui ne font pas tous les métiers, et donc ont un peu plus de souplesse dans l'application de ces exigences. On peut trouver de petites unités décentralisées qui, de ce fait, vont bénéficier de toute la flexibilité qui a été introduite au profit des petits établissements. Alors que dans les groupes bancaires qui ne sont pas organisés en réseau ou qui ne sont pas mutualistes, il y a une centralisation, un contrôle consolidé. On ne va pas nous demander, pour une filiale un peu plus petite que les autres, un régime différent qui bénéficierait de la flexibilité mise en place pour les petits établissements.

Dans un cas, c'est un peu plus *bottom up*, avec toutes les possibilités de subsidiarité ou de fonctionnement décentralisé. On remonte si nécessaire, mais si ça se passe bien au niveau décentralisé, on reste au niveau décentralisé. Dans les autres groupes, il y a plutôt une tendance *top down*, des lignes bien différenciées selon les conditions décrites dans le règlement 97-02. Cela ne veut pas dire qu'une méthode est meilleure que l'autre. Ce qui nous intéresse c'est le résultat : y a-t-il, *in fine*, la compétence, l'indépendance, le courage que nous souhaitons trouver dans ces fonctions ou pas ? Si oui, tout va bien. Sinon, nous aurons tendance à pousser vers le modèle général.

Ce que l'on peut dire également, c'est que les développements récents, type Bâle II, poussent clairement à la centralisation. Je dirai même que si les banques françaises sont tellement en avance sur Bâle II et ont adopté Bâle II avec tellement d'enthousiasme – et plus que d'autres systèmes bancaires en tout cas –c'est pour beaucoup de bonnes raisons et peut-être aussi pour une moins bonne – mais après tout on s'en moque, elle est là et fait avancer les choses – qui a été la volonté de centraliser un peu plus dans certains groupes très décentralisés.

Le sens de l'évolution ne fait aucun doute. Nous allons vers le modèle décrit dans le 97-02 et plus de centralisation du contrôle permanent, de l'audit proche des métiers, et de l'Inspection générale.

Mais il y a encore place pour des organisations légèrement différentes dans des groupes décentralisés, tant que le système fonctionne correctement. C'est un peu difficile sans analyser au cas par cas, réseau par réseau, sans entrer dans le détail, de vous donner une réponse plus précise.

Question

Je voulais vous poser une question sur l'externalisation. Comme vous l'avez indiqué tout à l'heure, une des nouveautés du 97-02 de l'arrêté du 31 mars 2005, c'est qu'il nous est demandé de mettre en place les moyens d'exercer un contrôle des activités externalisées. Pouvez-vous nous préciser comment, pour la Commission Bancaire, cette notion

d'externalisation, et plus précisément de contrôle des prestataires externes, doit être déclinée au sein de nos établissements ?

Danièle Nouy

Je vais essayer. La difficulté de tous ces sujets que nous abordons aujourd'hui est double : ce ne sont pas des sujets scientifiques et ce sont des sujets évolutifs. On a déjà beaucoup de chance quand on emploie les mêmes termes et que l'on adopte les mêmes concepts.

En ce qui concerne l'externalisation, je reconnais que la présentation de la Commission Bancaire – mais je n'en ai pas vu de plus simple, à vrai dire – dans le règlement, est un peu compliquée.

La définition de l'externalisation est à la fois extensive et sélective. Extensive, parce qu'elle veut couvrir l'ensemble des situations et des activités, quelle que soit la forme juridique retenue par les établissements qui y font appel : sous-traitance, mandat... Sélective, avec trois niveaux de sélectivité.

Le premier niveau est celui des prestations essentielles, celles qui requièrent un agrément, un agrément de banque ou d'entreprise d'investissement. Dans ce cas-là, on peut externaliser, mais uniquement au profit d'un établissement qui a lui-même un agrément. Evidemment, cela implique un certain nombre de diligences supplémentaires. La possibilité d'externaliser est limitée.

Le deuxième niveau d'externalisation possible concerne les autres prestations essentielles. Ce sont celles qui participent non pas à la décision de traiter une opération qui requiert un agrément, mais à l'exécution matérielle d'une opération qui demanderait un agrément. Le contrôle interne en est un bon exemple ; c'est certainement une prestation essentielle d'une activité d'établissement de crédit, mais ce n'est pas le cœur de l'autorisation d'être d'un établissement de crédit.

Le troisième niveau de prestation, ne requiert pas forcément un contrôle interne renforcé ni des diligences particulières.

Question

Concernant l'analyse des risques (risques de crédit, risques opérationnels), les établissements ont-ils le choix de la méthode, ou doivent-ils obtenir un accord de la Commission Bancaire ?

Danièle Nouy

Il faut se rapprocher de la Commission bancaire et indiquer la méthode retenue dans le cas du risque de crédit comme dans celui du risque opérationnel.

Si l'on ne peut pas utiliser les méthodes avancées, on pratique automatiquement la méthode standard. Il n'y a pas d'autorisation particulière à obtenir, d'autant que c'est une méthode particulièrement simple. Elle n'est pas forcément très efficace ni très significative, mais elle est simple : on prend en compte le *basic indicator*, c'est-à-dire les revenus de l'ensemble de l'établissement, le chiffre d'affaires en quelque sorte, qui donne une approximation de la taille du risque opérationnel subi ou supporté. On peut aussi, à partir de huit indicateurs de base calculer huit chiffres d'affaires pour huit lignes de métier différentes, mais c'est toujours le même principe : on considère que c'est une approximation du risque assumé par l'établissement et l'on applique les pourcentages fixés.

Il est vrai que si BNPP vient nous dire : « Nous utilisons le *basic indicator* pour le risque opérationnel », nous n'allons pas les laisser faire. D'ailleurs le marché serait plus dur que

nous pour de grands établissements qui ne feraient pas un effort de sophistication. Il est impossible en termes de risques, de réputation, de pression internationale, de ne pas faire une analyse approfondie. Ensuite, ce ne serait pas raisonnable et probablement stupide, parce qu'il y a réellement un *return on investment* considérable quand on fait convenablement l'analyse de son risque opérationnel.

Il est également vrai que si de tout petits établissements nous disaient : « Nous allons employer la méthode hyper avancée », nous demanderions à voir avant de donner notre accord.

Question

Lorsqu'un groupe a une activité d'affacturage, par exemple dans une filiale, cette activité est-elle soumise aux exigences de Bâle II ?

Danièle Nouy

Oui. A partir du moment où chez nous, l'affacturage est une opération de crédit, il y a effectivement obligation de respecter Bâle II comme pour tous les établissements de crédit. Cela étant, même dans les pays où ce n'est pas une opération de crédit, comme par exemple aux Etats-Unis, il y a beaucoup d'opérations d'affacturage qui sont dans le bilan de banques ou de groupes bancaires. Et dans ce cas-là, par application de contrôle consolidé, il y a respect de réglementation Bâle II sur ces activités.

Il existe un traitement, dans Bâle II, de ces portefeuilles de *notes*, de ces prêts contre papier. Cela a été assez difficile à mettre au point, parce que les systèmes juridiques des divers pays sur ces opérations sont assez différents, et il a fallu trouver une formule valable pour les uns et les autres. Mais un traitement est prévu qui me paraît très raisonnable, et qui permet de tenir compte de la meilleure qualité du risque de crédit lorsque ces activités font l'objet d'un agrément.

Il y a d'autres activités exercées par des sociétés financières en France, des activités de garantie à côté de l'affacturage, le crédit-bail, qui ne sont pas des activités de crédit dans d'autres pays. Et l'on peut constater que dans les pays où ce sont des activités de crédit, où elles sont exercées dans des entités régulées, la qualité des crédits est meilleure, l'historique de perte est meilleur. Les banques françaises (comme les banques italiennes, entre autres, qui sont assez proches de nous de ce point de vue-là), ont voulu faire en sorte que l'on reconnaisse qu'il pouvait y avoir des historiques de perte d'excellente qualité quand il y avait régulation, alors que ce pouvait être beaucoup moins bon dans d'autres pays. Le système est assez souple pour reconnaître cela.

Question

Vous avez indiqué que vous aviez revu cinq établissements, cinq groupes bancaires.

Danièle Nouy

Nous allons en voir cinq avant la fin de l'année.

Question

Pouvez-vous d'ores et déjà tirer des enseignements ?

Danièle Nouy

Non, il est impossible de tirer des enseignements généraux aussi rapidement. Les cinq missions d'enquêtes seront terminées à la fin de l'année. Nos inspecteurs sont toujours sur place. Nous faisons le point avec eux de temps en temps, mais les informations, trop parcellaires, ne permettent pas de tirer des conclusions.

Corporate Governance

Nous allons parler maintenant de *corporate governance*.

Le Comité de Bâle, en particulier un groupe que je présidais, a reçu mission de revoir les principes de *corporate governance* des établissements de crédit. Au plan international, c'est l'OCDE qui a vocation à définir les normes de *corporate governance* pour toutes les sociétés régulées ou non ; cela fait partie de la répartition internationale du travail. L'OCDE a émis une première série de principes de *corporate governance* en 1999, suivie par un premier document du Comité de Bâle la même année, déclinant de façon pratique les normes OCDE pour les établissements de crédit.

C'était la première fois que les superviseurs analysaient ce concept d'aussi près, et ils ont été assez prudents, parce qu'il est très difficile de faire des normes de *corporate governance* au niveau international, avec des systèmes juridiques très différents. En outre, le droit des sociétés est vraiment le cœur des cultures juridiques des différents pays. On peut dire que ce n'était pas gagné d'avance.

En 2004, après les grands scandales – Enron, WorldCom, Refco, Parmalat, etc. – on a eu le souci de revoir ces normes de *corporate governance*. L'OCDE a donc publié en 2004 un nouveau document en tenant compte de ces scandales récents. Et, quasi automatiquement, le Comité de Bâle a décidé de revoir son document de 1999 en tenant compte des révisions du document OCDE 2004, et en tirant les leçons des scandales passés. Le Comité a ajouté un élément complètement nouveau par rapport à son précédent document et par rapport au document de l'OCDE, qu'il a appelé *know your structure*.

Vous savez que dans le blanchiment, il y a un principe qu'on appelle, au niveau international, *know your customer* : connaissez vos clients, définissez des profils de risque, des profils d'opération, des profils d'activité, c'est ainsi que vous repérerez les fraudeurs potentiels. Nous avons inventé ce concept de *know your structure* qui nous a semblé une façon intelligente de traiter le problème des *offshore centers*, par exemple. Beaucoup de fora internationaux essaient d'instaurer un peu de discipline dans les *offshore centers*, de limiter les risques (e*dge fund, special purpose vehicle,* blanchiment) que l'on pourrait y trouver ; le *Financial Stability Forum*, le Comité de Bâle dans d'autres instances.

Nous avons utilisé une réglementation espagnole. En effet, nous avons un président espagnol qui nous a indiqué sa réglementation comme modèle possible : traiter les *offshore centers*, l'opacité en général, à travers *corporate governance*. Nous avons fixé des règles pour les banques travaillant dans des juridictions qui ne seraient pas complètement transparentes et qui ne permettraient pas un contrôle consolidé parfait – ce qui permet de ne pas clouer au pilori les centres *offshore* uniquement, certains pays étant tout aussi opaques que les *offshore centers*.

On pense bien sûr au *special purpose vehicle*, que l'on a vu à l'œuvre dans Enron, dans Parmalat. C'est un point que nous avons ajouté, qui n'était pas dans les textes, ni OCDE 2004, ni *Basel Comity* 99.

Que peut-on dire de ce document ? Il s'applique à un très grand ensemble de banques et de pays. Il vise divers types de banque et divers types de mode d'administration : le conseil d'administration ou bien ce que l'on appelle les *Two Tiers Systems* avec directoire, conseil de surveillance, par exemple, à l'allemande. Ce sont des principes (*principle based* comme on dit maintenant), plus que des règles précises. Ils ne sont pas forcément aussi exigeants que les réglementations nationales les plus exigeantes. Ce n'est pas Sarbanes-Oxley. Ces

principes sont adaptés à la taille, à la complexité et au profil de risque de chaque établissement.

Dans ce document, il y a huit chapitres ou principes. Premier chapitre : les objectifs stratégiques et des valeurs d'entreprise qui doivent être établis par le Conseil d'administration. On y trouve des sujets comme la protection des tireurs de sonnette d'alarme (*whistleblowers)*, l'examen de situations problématiques, la façon de traiter les conflits d'intérêt.

Le deuxième chapitre essaie d'expliquer quelles peuvent être les lignes claires de partage de responsabilité entre Conseil d'administration et Direction générale. Quand j'ai discuté avec la Fédération Bancaire Française de ce document, elle m'a dit : « Cela va beaucoup trop loin, vous avez été encore plus loin qu'avant dans le rôle du Conseil d'administration. Tout cela n'est pas possible et ne va pas se passer en France. »

Il est vrai que l'on va probablement plus loin que dans la culture de base française, pour ce qui concerne le rôle du Conseil d'administration, l'existence des comités d'audit, les administrateurs indépendants dans les comités d'audit, mais en fait, on va moins loin dans le document de Bâle 2004 que dans le document de 1999. On a eu le sentiment, au Comité de Bâle, d'avoir peut-être poussé le bouchon un peu loin sur le rôle des Conseils d'administration ; et l'on est un peu revenus en arrière. Malgré tout, même avec un document en retrait, nous sommes au-delà de ce qui se fait en France.

Il ne faut cependant pas perdre de vue la 8e directive sur le contrôle des comptes qui est passée un peu inaperçue. Tout ce qui se trouve dans le document de Bâle est dans la 8e directive. Donc tout ce qui n'est pas dans le 97-02 mais qui est dans le document bâlois, ce n'est pas la peine de partir en guerre pour essayer de le faire supprimer, parce que c'est également dans la directive qui, dans deux ans, devra être appliquée.

Le troisième chapitre traite des administrateurs indépendants, des comités spécialisés, du comité d'audit en particulier.

Le quatrième chapitre développe le rôle de la direction générale.

Le cinquième chapitre parle des auditeurs internes et externes et des fonctions de contrôle en général.

Le sixième chapitre traite des politiques et des pratiques de rémunération ; il est clair que certains systèmes de rémunération, de bonus, par exemple, ou même de *stock-options* sont de vrais pousse-au-crime pour des *traders* un peu excités.

Septième chapitre : la transparence.

Et le huitième chapitre, celui dont je vous parlais d'entrée de jeu : *know your structure*. Quelles sont les différentes diligences à accomplir lorsque les banques travaillent dans des juridictions peu transparentes, en utilisant des entités, des véhicules peu transparents.

On rejoint là le risque de conformité dont nous parlions tout à l'heure, quand on vend à des sociétés des structures qui ne sont pas transparentes. Nous avons pris l'exemple entre nous – mais je ne crois pas qu'on l'ait mis sur le papier – des vendeurs d'armes. Même aux Etats-Unis, pays d'un grand libéralisme souvent critiqué dans ce domaine, on ne vend pas des fusils sans aucune *due diligence*. Quand on vend des armes, il y a un certain nombre de *due diligences* à remplir.

Vendre des *special purpose vehicles*, des entités spécialisées qu'on installe en plus dans des *offshores centers* (cf. Parmalat), implique une certaine responsabilité ; il y a un risque de réputation, et même un risque financier dans un certain nombre de cas. Les banques doivent donc être particulièrement vigilantes : cela suppose une information tout à fait particulière de l'organe délibérant, une certaine solennité dans la décision, un programme de contrôle interne renforcé. On a eu parfois le sentiment, pas forcément en France d'ailleurs,

qu'il est plus facile d'ouvrir des *special purpose vehicles* à Caïman ou ailleurs, que de créer une succursale dans le Limousin, ce qui paraît quand même moins risqué.

Voilà en qui concerne *know your structure.* Pour la France, une bonne partie se trouve déjà dans le 97-02, et ce qui ne s'y trouve pas figurera dans un 97-02 modifié dans deux ans pour tenir compte de la 8e directive sur le contrôle des comptes.

Je sais qu'une des questions que vous vous posiez concernait les rapports entre les auditeurs et l'organe délibérant, les auditeurs, le contrôle interne et le comité d'audit. Le document bâlois, qui émet une recommandation pour toutes les banques significatives de la planète, est très prudent. Bâle attend des banques « internationalement actives » qu'elles disposent d'un comité d'audit ou d'une structure équivalente qui supervise l'ensemble de l'audit interne et externe, approuve la nomination des auditeurs et révoque, le cas échéant, ces auditeurs ou les patrons de ces unités, contrôle le champ et la fréquence de leurs investigations, reçoit leurs rapports et s'assure de la mise en œuvre effective des mesures correctives découlant des constats des inspections et des audits. Dans tous les cas, il est de bonne pratique d'envisager un *reporting* direct de l'audit interne à l'organe délibérant, par exemple au travers du comité d'audit ou d'une structure équivalente. L'objectif poursuivi par cette réglementation est l'augmentation de l'efficacité de l'audit interne en accroissant son indépendance. De même, il peut être intéressant, il peut s'avérer avantageux (« *it might be beneficial* ») que les administrateurs indépendants du comité d'audit rencontrent les responsables de l'audit interne et externe hors de la présence de l'organe exécutif, hors de la présence du *senior management*, au moins une fois par an. Mais cette procédure peut et doit probablement être mise en place par le *senior management*, par l'organe exécutif, pour que l'alimentation en information du comité d'audit et des administrateurs indépendants se fasse de façon naturelle, harmonieuse.

La 8e directive prévoit des comités d'audit pour toutes les entreprises régulées. Elle fait une distinction entre les cotées et les non cotées. Les exigences sont supérieures pour les entités cotées.

Voilà *grosso modo* comment les choses se présentent.

Question

J'ai une question très précise à vous poser sur la composition des comités d'audit. Vous paraît-il acceptable que des membres du conseil de surveillance ou de l'organe délibérant soient membres du comité d'audit ?

Danièle Nouy

C'est une question très précise en effet. Je préfère réserver ma réponse. Il faudrait que j'examine, dans le cas pratique, ce que cela signifie exactement. Je ne peux pas répondre de façon générale. Vous pouvez m'appeler, nous en discuterons, et je vous répondrai.

Question

Deux questions : n'y a-t-il pas dès à présent un conflit entre la loi Sarbanes-Oxley et Bâle II, et le 97-02. La loi Sarbanes-Oxley demande que l'audit interne et l'inspecteur général dépendent directement du Comité d'audit et de lui seul, si j'ai bien compris. Le 97-02, de son côté, demande que l'inspecteur général dépende de l'organe exécutif. Dans des groupes à

composante internationale, cotés aux Etats-Unis, n'y a-t-il pas une contradiction à court terme, en attente de la transposition de la 8e directive, sur le fait que l'inspecteur puisse dépendre de l'organe exécutif ?

Danièle Nouy

A mon avis, il n'y a pas de contradiction. Il y a un niveau de formalisation et de formatage des exigences très supérieur dans Sarbanes-Oxley. Mais par définition, quand on respecte Sarbanes-Oxley, on respecte tout le reste.

Sarbanes-Oxley exige qu'il y ait des comités d'audit ; exige qu'ils soient composés majoritairement d'administrateurs indépendants ; exige, en y mettant un très fort accent, que les responsables de l'Inspection générale et du contrôle interne rapportent à l'organe délibérant, au travers du comité d'audit. Mais ils n'excluent pas du tout le *reporting* auprès de l'organe exécutif et tout ce qui se décide dans le cadre de Bâle II ou dans d'autres cadres.

Ce qui est dit dans Bâle II, ce que nous disons dans le document *corporate governance* de Bâle et aussi dans la 8e directive, c'est qu'a priori, l'Inspection générale et le patron du contrôle permanent dépendent de l'organe exécutif, mais qu'il faut trouver une façon de créer également un *reporting* pour l'organe délibérant et le comité d'audit. Mais comme les comités d'audit ne sont pas encore obligatoires, comme ce lien très fort, très formaté, très formalisé avec l'organe délibérant n'est pas encore dans les textes et dans la culture, nous sommes un peu plus souples sur l'application.

Sarbanes-Oxley est en place, la 8e directive aussi, et nous sommes en train d'avancer dans cette direction. Il n'y a pas contradiction, simplement un encadrement et un niveau d'exigence plus élevé dans Sarbanes-Oxley. A mon sens, d'ailleurs – mais cela n'engage que moi, c'est une appréciation personnelle – ce n'est pas forcément la meilleure façon de faire les choses que de formater, de mettre tout dans des cadres très stricts et très rigides. Je pense que la 8e directive est un bon compromis et qu'il y aura bien ce lien entre comité d'audit et responsable de l'inspection et du contrôle permanent, d'une façon qui ne déstabilise pas le management.

On ne peut pas tout bâtir sur les situations de crise. Dieu merci, les banques et les entreprises ne sont pas en crise en permanence et le dispositif doit d'abord respecter le fonctionnement harmonieux des institutions. Il est tout à fait normal que la direction générale ait des pouvoirs pleins et entiers. Il ne peut pas y avoir deux pilotes dans l'avion et l'organe délibérant n'est pas le pilote. Mais en revanche, il contrôle le pilote. Et l'on doit trouver le moyen de lui donner toutes les informations nécessaires sans déstabiliser le pilote. Je suis absolument convaincue qu'on peut y arriver, même avec quelque chose de moins cadré que Sarbanes-Oxley.

Question

Merci de cette réponse. J'ai une deuxième question. Je reviendrai sur la première partie de votre exposé, sur la distinction entre l'organisation du contrôle permanent et du contrôle périodique. Vous expliquiez qu'il y avait trois niveaux dans le contrôle permanent, deux niveaux dans le contrôle périodique dans une organisation cible.

En matière de contrôle comptable, de contrôle spécifique des aspects comptables, d'une fonction comptable, quelles sont les attentes de la Commission bancaire en termes d'organisation du contrôle permanent ?

Danièle Nouy

Là encore je m'excuse, mais votre question est très précise et je ne peux pas répondre comme cela. Je voudrais d'abord être sûre de bien connaître l'état de nos réflexions en la matière, ce qui n'est pas forcément le cas, parce que ces matières évoluent. Appelez-moi et je vous orienterai sur le spécialiste qui suit ces questions. A supposer, d'ailleurs, que l'on ait une réponse à une question aussi précise. Ce n'est pas sûr : nous résistons souvent à la tentation de dire aux banques comment faire leur métier.

Nous préférons, d'une manière générale, que l'on nous dise : « Voilà ce qui se passe chez moi. Compte tenu de mon profil de risque, compte tenu de mon profil d'activité, est-ce que vous pensez que c'est convenable ? » En général, d'ailleurs, il n'y a pas de réponse a priori, toute faite. Nous allons examiner ce que cette organisation produit comme expertise et comme qualité de contrôle interne. Et c'est le produit de cette organisation par rapport à ce qu'on attend en fonction du profil d'activité, du profil de risque qui va répondre à la question. Il n'y a pas de recette miracle. Sur toutes ces questions, il y a beaucoup de jugement et des adaptations au cas par cas.

Question

Je voudrais revenir sur ce que Monsieur a appelé tout à l'heure une organisation cible. On a parlé de Sarbanes-Oxley, on a parlé de la 8e directive qui, toutes deux, concernent la transparence comptable, la production des états financiers, comptables, etc. On a parlé d'audit opérationnel, d'audit métier qui sont, encore une fois, plus tournés vers les procédures et l'organisation. Et l'on a parlé aussi de l'Inspection générale qui avait une vocation plus large, des missions plus larges et...

Danièle Nouy

Plus transversales, souvent, oui.

Question

…et ce qui est une tradition plutôt française, une mission de conseil à la Direction générale, y compris, dans certaines organisations, de conseil stratégique.

Comment voyez-vous l'avenir pour nous, auditeurs ? Est-ce que c'est plutôt de faire du Sarbanes-Oxley, des audits de procédure, des audits opérationnels ? Ou est-ce que vous nous voyez un avenir autour de la gouvernance, et notamment dans un contexte plus stratégique ?

Danièle Nouy

Je crois que les deux ne sont pas du tout exclusifs. Je dirai que Sarbanes-Oxley va très loin dans le détail. Du fait de ma mission de présidence de ce groupe *corporate governance*, j'ai dû regarder Sarbanes-Oxley de très près, le lire et le relire, et analyser comment tout cela s'articulait avec les exigences de Bâle. Je pense – encore une fois, cela n'engage que moi, même si beaucoup pensent comme moi, en France et même peut-être aux Etats-Unis – que cette réglementation a été rédigée rapidement pour réagir à certains problèmes.

Je ne crois pas que l'on s'oriente à l'avenir vers des Sarbanes-Oxley nationales. Je crois que l'on restera plus mesuré ; les deux composantes du métier que vous avez relevées subsisteront, sans l'exacerbation constatée du côté de Sarbanes-Oxley.

Il est assez intéressant de constater que, à Bâle, quand on fait de nouvelles réglementations, on se pose les questions : quelle est la meilleure règle du pays le mieux régulé ? Ce n'est pas forcément toujours le même. Quelles sont les meilleures pratiques des banques les mieux gérées, dont on pourrait faire la règle universelle ?

Or, d'emblée, nous avons dit : « Nous n'allons pas nous situer au top des exigences, qu'est Sarbanes-Oxley, cela ne nous paraît pas l'idéal. Situons nous en deçà. » Nous ne voulons

pas être en contradiction – et d'ailleurs, je crois que nous ne le sommes pas– mais nous ne voulons pas nous situer à ce niveau-là d'entrée de jeu, cela ne nous semble pas nécessaire.

Question

J'aimerais revenir sur le comité d'audit. Il y a un concept que j'avoue ne pas très bien comprendre : qu'est-ce que l'on doit entendre par administrateur indépendant ?

Danièle Nouy

C'est effectivement une notion assez difficile.

A Bâle, nous avons essayé, dans mon groupe, de définir ce qu'était un administrateur indépendant. Et nous nous sommes rendus à l'évidence que ce n'était pas possible ; ou tout au moins difficile et présentant un certain nombre d'inconvénients.

Alors, dans un deuxième temps, nous avons défini des situations dans lesquelles l'indépendance ne peut pas être présumée si telles et telles conditions sont réunies. C'était une définition négative : l'absence d'indépendance nous donnait une définition de l'indépendance.

Mais il est probable que cette définition ne subsistera pas dans le document final. Comment définir des administrateurs indépendants ? Ce seraient des administrateurs qui n'auraient, par construction, aucune possibilité de conflit d'intérêt avec l'établissement dans lequel ils opèrent, qui seraient parfaitement indépendants et donc lucides vis-à-vis de tous les sujets qu'ils auraient à aborder dans le cadre du conseil d'administration.

On voit aussitôt la limite de la notion : les gens très indépendants sont très loin de la main et donc généralement très incompétents. C'est un problème très difficile. Je n'ai pas de définition toute faite à vous proposer et je n'en proposerai pas au Comité de Bâle non plus.

Je ne sais pas si on en donnera une dans un règlement français. Je ne crois pas qu'il y en ait une dans la 8e directive. Je ne peux rien vous dire de plus précis aujourd'hui.

Louis Vaurs

Nous allons arrêter, si vous le voulez bien, les débats, vous remercier, au nom de l'ensemble des participants, et plus particulièrement au nom du bureau directeur du groupe professionnel Banque qui a organisé cette manifestation.

Je crois qu'a été enregistrée l'intégralité des propos qui ont été tenus dans cette salle. Nous souhaitons, si vous nous accordez l'autorisation et après validation de votre part, pouvoir les diffuser très largement, parce que beaucoup de sujets ont été traités qui présentent un très grand intérêt pour tout le monde.

Danièle Nouy

Je suis tout à fait d'accord.

Louis Vaurs

Je vous en remercie.

ANNEXE

GROUPE PROFESSIONNEL BANQUE IFACI

BUREAU DIRECTEUR

Sous la présidence de **Patrice Josnin,** Responsable adjoint de l'Inspection Générale du **Groupe BNP Paribas** et président du « Banking Advisory Group » de l'ECIIA, le bureau directeur du Groupe Banque de l'IFACI est composé de représentants des autres grandes banques de la place, à savoir :

- **Serge Breton** : Auditeur Général adjoint de **Dexia SA,**
- **Philippe Dumont** : Inspecteur Général du **Crédit Agricole,**
- **Frédéric Geoffroy** : Directeur de l'audit interne de la **Banque d'investissement de la Société Générale,**
- **Christiane Legat** : Responsable de l'audit interne de **Bayerische Landesbank,**
- **Michel Lemasson** : Inspecteur Général de **Calyon.**