institut français de l'audit et du contrôle internes

Groupe Professionnel Banque IFACI

Actes de la Rencontre annuelle avec la Commission Bancaire

16 novembre 2009

Introduction

Louis Vaurs

C'est en 2003 que nous avons commencé les rencontres Commission bancaire/IFACI. Ce dialogue annuel avec les superviseurs est particulièrement important, car nous avons toujours quelque chose à apprendre les uns des autres.

Depuis 2005, Madame la Secrétaire générale, vous nous faites l'amitié et l'honneur de présider ces réunions et, au nom de l'ensemble des acteurs du contrôle interne, nous vous en remercions très chaleureusement.

Cette année, vous êtes accompagnée de Frédéric Visnovsky, que nous connaissons bien, à l'IFACI, puisque nous avons travaillé avec lui à plusieurs reprises dans le cadre de conférences ou de forums. Nous sommes très heureux de le revoir parmi nous aujourd'hui où des sujets d'une grande actualité vont être abordés.

Comme d'habitude, c'est le Bureau directeur du groupe professionnel Banque de l'IFACI qui a organisé cette rencontre. Le Bureau est composé de 6 membres : Président, Patrice Josnin, Responsable Adjoint de l'Inspection Générale, BNP PARIBAS, Yves Caplain, Inspecteur Général, La Banque Postale, Frédéric Geoffroy, Responsable de l'Audit Interne, Banque de financement et d'investissement du groupe Société Générale (SGCIB), Christiane Legat, Responsable de l'Audit Interne GE Corporate Banking Europe, Claire Valtot, Head of Resources and Operations Orbeo, Michel Le Masson, Inspecteur Général, Crédit Agricole SA.

Deux importants travaux ont été menés à bien cette année et feront l'objet d'une publication dans les prochaines semaines.

Il s'agit tout d'abord d'une prise de position pour un urbanisme du contrôle interne efficient dans le monde bancaire et financier et je vous remercie Madame Nouy, d'avoir accepté de la préfacer. Je rappelle que l'IFACI a publié en octobre 2008 un document qui concerne l'urbanisme du contrôle interne relatif aux secteurs industrie, commerce et services.
Le deuxième document est un cahier de la recherche élaboré par un groupe ad hoc présidé par Frédéric Geoffroy, et qui concerne l'audit de la fraude dans le secteur bancaire et financier. C'est un sujet auquel tout le monde est particulièrement sensible. Ce document sera préfacé par Dominique Laboureix, Directeur de la surveillance générale du système bancaire.
D'ici quelques semaines, vous pourrez prendre connaissance de ces documents. Comme d'habitude, vous pourrez les acquérir ou les télécharger sur le site de l'IFACI.

Pendant ces 5 dernières années, le groupe professionnel Banque a été présidé avec compétence et doigté par Patrice Josnin. Patrice je voudrais au nom de nous tous, te remercier très chaleureusement pour le travail que tu as accompli et pour ta disponibilité jamais prise en défaut alors que par ailleurs tes tâches au sein de BNPP n'ont fait qu'augmenter avec la crise, BNL FORTIS… et bien d'autres choses encore.

Je voudrais rappeler également que tu présides depuis plusieurs années le Banking Advisory Group, seul groupe de travail de la Confédération européenne des instituts d'audit interne. Ce groupe a publié l'an dernier un document important préfacé par Danièle Nouy « L'efficience de l'audit interne en Europe ».

Pour tout ceci, Patrice, je te renouvelle mes remerciements.

Patrice JOSNIN

Merci beaucoup, Louis, pour tes propos auxquels je suis très sensible, auxquels nous sommes tous très sensibles, car bien sûr le travail que tu viens d'évoquer est un travail d'équipe.

C'est maintenant une tradition bien établie de nous réunir au mois de novembre autour de la Commission bancaire, avec son secrétaire général, Mme Nouy – très fidèle à nos manifestations – accompagnée aujourd'hui de M. Frédéric Visnovsky, directeur du contrôle des établissements mutualistes et entreprises d'investissement.

Madame, vous êtes bien connue des inspecteurs et des auditeurs. Bien sûr, en tant que secrétaire générale de la Commission bancaire mais également, comme on vient de le souligner, en raison de votre grande fidélité à nos réunions annuelles, ce qui témoigne de l'intérêt que vous portez à nos travaux et à notre action, puisque nous nous efforçons, modestement, de diffuser cette culture de contrôle interne si nécessaire et ces règles de bonne gouvernance qui sont le prérequis à toute organisation d'un audit et d'un contrôle internes efficients.
C'est à la Banque de France et à la Commission bancaire que s'est déroulé, jusqu'à présent, tout votre parcours professionnel, avec une action permanente et soutenue à l'international : à New York où vous avez représenté la FED ; aux nombreux comités internationaux auxquels vous siégez : le Comité de Bâle dont vous avez été secrétaire général adjoint puis secrétaire général, de 1996 à 2003 ; le Comité européen des contrôleurs bancaires, que vous avez présidé, de 2006 à 2008, pour ne citer que les postes les plus marquants que vous occupez ou avez occupés. J'ai conscience de faire des omissions et je vous demande de m'en excuser.

Monsieur Visnovsky, vous êtes directeur du contrôle des établissements mutualistes et entreprises d'investissement, c'est-à-dire que, avec une centaine de collaborateurs, vous êtes en charge du contrôle sur pièces de quelque six cents établissements, y compris les trois grands mutualistes, les entreprises de marché, etc.
Auparavant, de 1997 à 2004, vous avez été chef du service des affaires internationales, ce qui vous a conduit, en même temps que vous étiez très impliqué à préparer les modifications du règlement 97-02, à la préparation également de nombreuses réunions internationales des principaux comités de superviseurs : Bâle, Francfort, Bruxelles, etc. Vous avez été vous-même membre de plusieurs groupes de travail : groupe de Bâle pour la mise en œuvre de Bâle II, groupe de contact, forum sur les conglomérats financiers, groupe sur la gestion des risques, groupe du forum de stabilité financière sur l'Edge Phone, pour ne citer que les principaux.

Chacun d'entre nous mesure la chance que nous avons de pouvoir vous entendre tous les deux sur les trois thèmes que nous avons retenus, en accord avec vous-mêmes, Madame, Monsieur, pour notre réunion d'aujourd'hui. Je les rappelle brièvement.
Le premier thème concerne les innovations apportées au règlement 97-02 depuis notre précédente réunion, tenue l'an passé à peu près à la même date. Dans un monde qui bouge ou dans un monde qui change – pour reprendre le slogan de deux établissements bancaires – le règlement a connu, et c'est bien normal, plusieurs modifications. Je pense bien sûr aux récents arrêtés du 3 novembre ou du 29 octobre, à la filière risques, à l'audit des rémunérations et au devoir d'alerte de l'audit auprès de l'organe délibérant.
Le deuxième thème est une question que nous vous posons régulièrement au cours de nos réunions, une préoccupation constante de nos équipes d'audit, qui a trait à l'urbanisme du contrôle interne bancaire. Dans un monde qui change, où le monde bancaire lui-même a subi les turbulences que l'on sait, les couches de contrôle, les domaines de contrôle se sont multipliés. Cette situation impose une coordination des différentes entités. Et il faut veiller à concilier plusieurs exigences qui peuvent parfois s'avérer plus ou moins contradictoires : coopération, partage de moyens, partage de *risk assessment*, tout en préservant bien entendu l'indépendance totale de jugement et d'action du contrôle périodique.
Le troisième thème concerne la fonction d'audit intégrée au niveau d'un groupe. Quelle que soit la localisation des équipes d'audit, nous demandons que celles-ci puissent rapporter hiérarchiquement

au responsable Groupe du contrôle périodique. Malheureusement, ce n'est pas toujours possible. Dans la pratique, il me semble que l'on se trouve en face de deux types de situations : celles où la législation locale impose un rattachement hiérarchique de l'audit aux organes de gouvernance nationaux et, dans ce cas, il n'est évidemment pas question pour nous de ne pas respecter ces exigences ; et celles, dans certains pays d'Europe où la législation laisse plus d'air et plus de jeu pour l'organisation de l'audit, où le régulateur semble réticent à voir l'audit d'une maison mère étrangère prendre la responsabilité hiérarchique de l'audit d'une banque nationale. Devons-nous nous résigner face à ces situations, ou peut-on attendre des évolutions à court terme ? La concertation des régulateurs pourrait-elle aboutir à l'établissement de règles qui prévoiraient que l'audit d'un pays *host* puisse être sous la tutelle hiérarchique de l'audit d'un pays *home*, si je puis dire ? Nous ne sommes pas des idéologues, à l'IFACI ; nous sommes généralement partisans de la subsidiarité beaucoup plus que de la centralisation, mais nous pensons que l'intégration de la fonction de contrôle au sein d'un groupe est réellement de nature à renforcer son indépendance et à améliorer son efficience.

LES ATTENTES DE LA COMMISSION BANCAIRE A L'EGARD DE L'AUDIT DANS TROIS DOMAINES D'ACTUALITE :

- **FILIERE RISQUES**
- **POLITIQUE DE REMUNERATION**
- **DEVOIR D'ALERTE DE L'AUDIT**

Danièle NOUY, Secrétaire Général de la Commission Bancaire

Introduction

La crise a montré qu'une bonne gestion des risques bancaires suppose d'aller bien au-delà du seul respect des ratios prudentiels quantitatifs. C'est pourquoi les régulateurs ont poursuivi le renforcement du cadre relatif à la gouvernance et à la gestion des risques, tirant parti des meilleures pratiques observées (par ex. dans le cadre du Senior Supervisors Group).

Les années 2008 et 2009 ont ainsi été marquées par l'adoption de plusieurs textes importants tant au niveau international qu'en France.

- La Loi de Modernisation de l'Économie du 4 août 2008 a modifié l'article L. 511-41 du Code monétaire et financier en instaurant :
  - un *reporting* auprès des organes de gouvernance sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que sur les incidents révélés par ces systèmes ;
  - un devoir d'alerte de la Commission bancaire sur ces incidents.

- Le règlement n° 97-02 a été enrichi par l'arrêté du 14 janvier 2009 pour assurer :
  - une meilleure prise en compte du risque opérationnel et une référence explicite au risque de fraude ;
  - la définition de critères et de seuils de significativité des incidents révélés par les systèmes de contrôle interne ;
  - leur transmission à la Commission bancaire, ainsi que son information sur les incidents significatifs au regard de ces critères et de ces seuils ;
  - le suivi de la bonne exécution des mesures correctrices demandées par les auditeurs.

- L'arrêté du 14 janvier 2009 a également introduit dans le règlement n° 97-02 une nouvelle disposition relative à la politique de rémunération selon laquelle le système de contrôle a notamment pour objet la vérification de l'adéquation entre la politique de rémunération de l'établissement et les objectifs de maîtrise de ses risques (article 5g).

- Sous l'égide du *Haut Comité de Place,* un groupe de travail a édicté le 4 février 2009 des principes sur la rémunération des professionnels de marchés (Rapport Pauget).

- Le *CEBS (Comité des superviseurs bancaires européens)* a publié des *guidelines* sur les rémunérations, en ligne avec les principes du *Financial Stability Forum* d'avril 2009. La *Commission européenne* a par ailleurs proposé en juillet 2009 une révision de la *CRD* visant notamment à imposer aux établissements des pratiques de rémunération qui découragent les prises de risque excessives, les superviseurs ayant un pouvoir de sanction à l'égard de

ceux qui mènent des politiques de rémunération inadéquates. Par ailleurs, en France, le Président de la République a demandé le 25 août aux banques de s'engager sur une série de mesures destinées à encadrer les rémunérations variables. Enfin, le *G20* de Pittsburgh a adopté le 25 septembre les standards publiés par le Conseil de la Stabilité financière.

- Le règlement n° 97-02 vient enfin d'être modifié par un arrêté du 3 novembre 2009 pour transposer ces principes dans la réglementation. Ces nouvelles dispositions réglementaires sont complétées par des « normes professionnelles concernant la gouvernance et les rémunérations variables des professionnels des marchés financiers », adoptées par la Fédération bancaire française le 5 novembre.

Par ailleurs, en France, d'autres textes concernant la gestion du risque sont en voie de finalisation.

En effet le SGCB, en concertation avec la profession, a mené dès 2008 de nouveaux travaux visant à améliorer le dispositif de maîtrise des risques, en s'appuyant sur les études et recommandations internationales (et notamment le rapport du *Senior Supervisors Group* sur « la gestion des risques par les banques lors des turbulences financières récentes » de mars 2008, le rapport de l'*Institute of International Finance* sur « les meilleures pratiques en matière de gestion des risques » de juillet 2008, ainsi que les rapports du *Forum de la Stabilité financière* d'avril et octobre 2008 *).*

Ces travaux vont déboucher sur des modifications ciblées du règlement n° 97-02 (texte passé en CCLRF en octobre en attente de signature) et sur un recueil de bonnes pratiques établi par la Profession elle-même, qui fera l'objet d'une communication à la Commission bancaire.

1. La filière risques

Les futures dispositions réglementaires porteront en particulier sur la mise en place d'une filière « risques » (insertion d'un chapitre III au titre II du règlement n°97-02). La terminologie utilisée a une dimension organisationnelle plus importante que « fonction risques » - mais moins que « direction » ou « département » - afin de bien cerner le champ d'application des nouvelles dispositions réglementaires. L'implication de l'ensemble du personnel de l'entreprise dans la surveillance des risques, y compris celui des unités chargées de l'engagement des opérations, est en outre précisée par le recueil de bonnes pratiques.

Dans ce cadre et, en cohérence avec ce qui est prévu au niveau du dispositif de contrôle permanent et périodique,

- les entreprises devront désigner un **responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité de la politique de risques de l'établissement**. Son identité est communiquée à la Commission bancaire.
- ce responsable devra par ailleurs être directement rattaché à l'organe exécutif et n'effectuer aucune opération commerciale, financière ou comptable.

En ligne avec les meilleures pratiques observées durant la crise financière, le responsable de la filière « risques » aura en outre un devoir d'alerte vis-à-vis des organes dirigeants et pourra, à cet égard, être entendu par l'organe délibérant (ou son comité d'audit) lorsque ce dernier l'estime nécessaire.

Le principe de proportionnalité des nouvelles dispositions réglementaires est matérialisé par la possibilité, pour les entreprises, d'adapter leur dispositif en fonction de leur taille, des circonstances et de leur appartenance à un groupe (la responsabilité peut être alors assurée au niveau du groupe ou au niveau d'une autre entreprise du groupe). Nonobstant cette flexibilité, le futur texte prévoit que la filière « risques » doit disposer de moyens suffisants pour exercer ses missions au sein de l'entreprise.

Ces dispositions s'inscrivent dans le cadre d'un renforcement global du règlement n°97-02 en matière de surveillance des risques, autour de quatre axes principaux :

- **l'élaboration d'une cartographie des risques** régulièrement mise à jour, constituant un élément essentiel d'orientation des travaux du contrôle périodique et de la filière « risques » ;
- la mise en place de **systèmes transversaux d'analyse et de mesure des risques**, afin d'éviter une approche en « silo » aboutissant à une vision parcellaire des risques;
- le **renforcement des diligences en matière d'analyse des risques pour les nouveaux produits**, les **opérations de croissance interne ou externe** et les **transactions exceptionnelles ;**
- **une information plus étendue au superviseur afin de lui permettre d'apprécier plus finement le degré d'implication et le niveau d'information de l'organe délibérant en matière de contrôle interne**. A cet égard, les entreprises assujetties devront communiquer au SGCB des documents examinés par l'organe délibérant dans le cadre de l'examen périodique de l'activité et des résultats du contrôle interne. Elles devront de surcroît transmettre les procès verbaux des réunions au cours desquelles ces documents auront été examinés.

Ce nouveau cadre réglementaire sera précisé, au niveau de ses modalités de mise en œuvre, par un recueil de bonnes pratiques, élaboré par la Profession (FBF, ASF et AMAFI) en concertation avec le SGCB. **Ce recueil précisera ainsi, s'agissant du responsable de la filière « risques » que :**

- Il doit posséder l'expérience et les compétences nécessaires compte tenu de la nature et de la complexité des opérations traitées par l'établissement.
- Son indépendance au sein de l'entreprise doit par ailleurs être compatible avec un positionnement organisationnel adéquat, lui permettant d'agir en coopération avec les unités chargées des activités et d'avoir accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.
- Ses prérogatives doivent lui conférer un rôle essentiel dans le processus décisionnel en matière de prise de risque (consultation sur les décisions de développement ainsi que lors des processus de planification budgétaire et de définition de la stratégie de l'entreprise).
- Afin d'informer l'organe exécutif des risques encourus, il est chargé d'évaluer et de contrôler le niveau du risque à l'échelle du groupe et d'avoir une vision aussi exhaustive, transversale et prospective que possible des risques, en identifiant les risques émergents, ceux liés au développement de nouveaux produits, les concentrations et autres développements adverses.
- Il alerte les responsables des services opérationnels, les responsables des autres services de contrôle et l'organe exécutif de toute situation susceptible d'avoir des répercussions significatives sur la maîtrise des risques ou d'être en contradiction avec les objectifs généraux et la politique de risque de l'établissement ou avec les dispositions réglementaires.

La filière « risques » doit, quant à elle, disposer des ressources nécessaires en termes de personnel, de moyens techniques et d'accès aux informations. Son personnel doit être qualifié, avoir suffisamment d'expérience et bénéficier d'un positionnement satisfaisant (indépendance et interactions avec les lignes de métier contrôlées). La compétence du personnel doit par ailleurs être adaptée à la complexité, à l'évolution des activités de l'établissement et en particulier au lancement de nouveaux produits, ainsi qu'à l'acquisition d'entités non bancaires, ou de filiales, exerçant en dehors du champ d'activité habituel de l'établissement ou dans des zones géographiques sensibles.

Enfin, l'organe exécutif est responsable devant l'organe délibérant de l'adéquation des ressources de la filière « risques », celles-ci devant être proportionnées à la taille et aux activités de l'établissement.

En complément des aspects déjà mentionnés, le recueil de bonnes pratiques traitera également des aspects suivants en matière de gestion des risques :

- La gouvernance : le renforcement de l'implication des organes exécutifs et délibérants, la détermination de la tolérance aux risques et les modalités de diffusion d'une forte culture du risque au sein de l'entreprise ;
- Les méthodologies et les procédures : l'identification des risques, au regard d'une approche exhaustive…avec un accent particulier sur la titrisation et les produits structurés.

2. La politique de rémunération

En matière de politique de rémunération, les lignes directrices du nouveau dispositif réglementaire (amendement du règlement n°97-02 par l'arrêté ministériel du 3 novembre 2009), *dont la déclinaison opérationnelle a été précisée par les normes professionnelles du 5 novembre 2009*, sont les suivantes :

- **La politique de rémunération doit contribuer à la maîtrise des risques :**
    - Le montant et la répartition de l'enveloppe consacrée à la rémunération variable au sein de l'entreprise doivent prendre en compte l'ensemble des risques et du capital nécessaire pour les couvrir ;
    - Le montant total des rémunérations variables ne doit pas entraver la capacité des entreprises à renforcer leurs fonds propres en tant que de besoin ;
    - Les entreprises doivent être en mesure de réduire significativement le montant des rémunérations variables attribuées au titre des exercices où des pertes seraient constatées.

- **La rémunération des personnels des unités chargées de la validation des opérations** est fixée de façon indépendante de celle des lignes de métier contrôlées afin d'éviter les conflits d'intérêt. Le niveau des rémunérations associées doit être suffisant pour permettre aux entreprises de disposer de personnels qualifiés et expérimentés, notamment par rapport à ceux en charge de l'engagement des opérations.

- **Pour les rémunérations des professionnels des marchés financiers dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'exposition aux risques des établissements, le dispositif est le suivant :**
    - Une part significative de la rémunération variable (i.e. *au moins 60% pour les rémunérations variables les plus élevées)*…Versée sous condition de résultat (« malus ») (i.e. *étalement sur au moins trois exercices, avec un rythme de versement qui ne doit pas être plus rapide qu'un prorata temporis sur plusieurs années).*
    - Une part importante de la rémunération variable *(i.e. au moins 50%)* devra prendre la forme d'actions, d'instruments adossés à des actions, ou indexés de façon à favoriser l'alignement sur la création de valeur à long terme.
    - La rémunération variable ne doit pas être garantie au-delà d'un an *(et, dans ce cas, uniquement dans le cadre de certains cas exceptionnels - embauche de professionnels des marchés financiers hors mutations intra-groupe-).*
    - Les entreprises interdisent à leurs salariés de recourir à des stratégies individuelles de couverture ou d'assurance en matière de rémunération ou

de responsabilité qui limiteraient la portée des dispositions d'alignement sur les risques contenus dans leurs dispositifs de rémunération.

- **Le renforcement de la gouvernance**
  - **L'organe délibérant** doit se prononcer sur la politique de rémunération.
  - La préparation des décisions de l'organe délibérant est assurée par un **comité spécialisé en matière de rémunérations** (lorsque la taille le justifie) :
    - comportant une majorité de membres indépendants et compétents pour analyser les politiques et pratiques en matière de rémunération au regard de l'ensemble des critères pertinents (y compris la politique de risque de l'entreprise) ;
    - ayant pour mission la revue annuelle de la politique de rémunération, sur la base du rapport qui lui est fait par la direction générale, afin de s'assurer que celle-ci est conforme aux nouvelles dispositions réglementaires et est cohérente avec les normes professionnelles déclinant les principes et dispositions énoncés par le Conseil de la Stabilité Financière (CSF).
  - Le Comité des rémunérations s'appuie en tant que de besoin sur les services de contrôle interne ou sur des experts extérieurs.

- **Le renforcement de la transparence**
  - Le **procès-verbal de la délibération de l'organe délibérant** sur la politique de rémunération sera transmis à la Commission bancaire.
  - Les entreprises devront élaborer une fois par an **un rapport** (transmis à la Commission bancaire) **présentant la politique de rémunérations** (cf « *implementation standard n°15* » du CSF) : processus décisionnel, composition du comité des rémunérations, principales caractéristiques de la politique de rémunération, informations quantitatives consolidées sur les rémunérations (en distinguant les membres de l'organe exécutif et les professionnels des marchés financiers dont les activités ont un impact significatif sur l'exposition au risque de l'entreprise).
  - Ces **informations** sont **rendues publiques, de façon non dispersée** (document en un emplacement unique), sous réserve de préserver l'anonymat des personnes concernées).

3. Le devoir d'alerte de l'audit

Les articles 17 ter et 38-1 du règlement n°97-02 définissent des critères et des seuils de significativité des incidents révélés par les systèmes de contrôle interne.

Ces critères, fixés par l'organe délibérant, doivent être adaptés à l'activité et aux risques encourus et ils doivent couvrir les risques de perte, y compris lorsqu'elle ne s'est pas matérialisée. Ces critères et ces seuils doivent couvrir l'ensemble des risques encourus (risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt, d'intermédiation, de règlement, de liquidité, risque opérationnel …) et ils doivent déclencher sans délai une information de l'organe exécutif et de l'organe délibérant sur les incidents significatifs au regard des critères et seuils ainsi définis.

Selon l'article 38-2 du règlement n°97-02, ces critères et ces seuils doivent être transmis à la Commission bancaire ; celle-ci en vérifie la pertinence et peut enjoindre à l'établissement (qui doit être en mesure de justifier ses choix) de les revoir ; elle vérifie également les modalités de leur mise

en œuvre et doit être informée sans délai par l'organe exécutif des incidents significatifs au regard de ces critères et de ces seuils.

Par ailleurs, les articles 5f et 9-1 du règlement n°97-02 organisent le suivi de la bonne exécution des mesures correctrices demandées par les auditeurs internes et externes : le système de contrôle interne et les procédures d'audit doivent permettre de vérifier l'exécution, dans des délais raisonnables, des mesures correctrices décidées et le responsable du contrôle périodique doit pouvoir alerter, directement et de sa propre initiative, le responsable du comité d'audit (ou de l'organe équivalent) en cas d'absence d'exécution de ces mesures.

Conclusions

Le contrôle interne et la gouvernance continuent de faire l'objet de travaux aux niveaux international et européen.

C'est ainsi que le Comité de Bâle est en train de réviser ses principes de 2006 relatifs à la gouvernance d'entreprise pour les établissements de crédit, en s'appuyant sur les recommandations récentes de l'OCDE. Les principes révisés donneront lieu à consultation au printemps 2010, l'objectif étant de les publier à la fin de l'été 2010.

De même, le CEBS devrait revoir pour octobre 2010 ses *guidelines*, en tenant compte naturellement de l'évolution des principes du Comité de Bâle.

La Commission bancaire participe activement à ces groupes de travail. Elle considère en effet que contrôle interne, gestion des risques, politique de rémunération et gouvernance sont des éléments fondamentaux et indissociables pour les établissements de crédit. Avec les fonds propres, ils constituent la principale ligne de défense contre les risques.

Les améliorations dans ce domaine passent certainement par des modifications réglementaires mais aussi par le développement de recueils de bonnes pratiques et de principes adoptés et mis en œuvre par la profession. La « culture de risque » doit être partagée par tous.

Les réformes en cours auront des conséquences importantes pour l'audit et la supervision des établissements au cours des prochaines années. Dans un contexte de crise où une action préventive et coordonnée est particulièrement importante, la Commission bancaire souhaite que la mise en place de ces évolutions se fasse dans le cadre d'une concertation renforcée avec les auditeurs.

En conclusion, la Commission bancaire note que des efforts importants ont déjà été consentis par les établissements français en matière de gouvernance et de contrôle interne mais que des progrès restent nécessaires dans le renforcement des dispositifs, notamment en ce qui concerne l' implication des organes dirigeants dans la surveillance des risques, le suivi des mesures correctrices demandées par l'audit interne et les superviseurs et la performance, dont le degré de couverture, des systèmes de mesure et de surveillance des risques.

Questions-Réponses

Eric PINAULT, Crédit agricole

Ma question concerne la politique de rémunération. Vous avez évoqué le fait qu'elle s'applique aux professionnels des opérations de marché. Faut-il voir, dans l'intensification de la surveillance, une

approche extensive de la politique de rémunération à l'ensemble des activités de la banque, ou une approche restant plutôt centrée sur l'activité des opérations de marché ?

Danièle NOUY

On constate, à l'international et chez nos principaux collègues, notamment anglo-saxons, une tendance à se limiter aux opérateurs de marché. Nous considérons que ce n'est pas suffisant. Nous avons choisi à dessein le terme de professionnel de marché, de manière à couvrir ce qui nous paraît être la population « normale ». Il n'y a pas de définition scientifique des professionnels de marché. Nous sommes prêts à en discuter avec la profession. On en avait beaucoup discuté dans le cadre du rapport Pauget, mais la transcription sur le papier n'a pas été suffisamment précise, et la profession était un peu en situation de précurseur dans ce domaine. Les limites ne sont pas parfaitement claires.

Une autre occasion de discuter de ces sujets et d'obtenir des éléments de réponse, sera donnée par les travaux menés par M. de Camdessus avec les banques. Il va reprendre les travaux de la Commission bancaire, notamment les rapports qui ont été établis à la suite des enquêtes, et il a pour mission d'alerter la Commission bancaire sur les difficultés, les insuffisances qu'il a pu rencontrer. Je pense que l'interaction entre les banques, M. de Camdessus et la Commission bancaire va permettre de donner une définition plus précise de ce que recouvre l'appellation « professionnel de marché ».

Je vous ai dit que nous allions regarder, au CEBS pour le niveau européen, comment les dispositions du G20 étaient appliquées, car c'est une question que l'on souhaite couvrir. Qui est véritablement concerné ? Le trader, tout le monde l'a compris ; les opérateurs de marché, sans aucun doute. Au-delà, on analysera ce que font les uns et les autres, en essayant de convaincre nos collègues d'adopter une définition assez large. J'espère que nous y arriverons.

Catherine FRENZEL, Directrice de l'inspection chez EXANE

Ma question concerne la filière risques. Vous dites : « La filière risques ne doit pas être une direction, un département, etc., parce que l'on veut éviter l'effet silo. »
Est-ce que, pour autant, cela veut dire qu'il n'y a pas de service filière risques ? Est-ce que le responsable de la filière risques doit avoir un rôle de coordination, doit s'appuyer par exemple sur les services de contrôle déjà existants (contrôles périodique et permanent) ? Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur la façon concrète dont la filière risques peut s'organiser ?

Danièle NOUY

Je n'ai pas dû m'exprimer correctement. Je n'ai pas voulu dire qu'il ne doit pas exister une direction ou un département. Simplement, dans le texte, nous n'avons pas voulu, nous, employer ces termes de direction ou de département, pour insister sur le fait que la fonction ne doit pas être limitée, mais doit coopérer et interagir très largement avec d'autres unités de la banque ; nous avons insisté sur l'aspect transversal complet, pour éviter l'effet de silo. Mais cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas exister une direction des risques.

Bernard TRAULLE, Banque postale

Je voudrais revenir sur la désignation du responsable de la cohérence de la politique des risques. En écoutant votre présentation, je n'ai pas pu m'empêcher de revenir quelques années en arrière, en 2004, 2005, lorsque vous présentiez la naissance de la direction de la conformité.

Effectivement, à cette époque, on a parlé de l'émergence de cette fonction, de sa participation à la création des nouveaux produits, de son rattachement hiérarchique élevé. Or, dans votre

présentation, vous n'avez pas parlé du tout de cette direction de la conformité. Pourriez-vous nous dire, quelles sont, selon vous, les coordinations à trouver entre ces deux fonctions qui vont maintenant prendre, dans les banques et les établissements de crédit, une importance considérable ?

Danièle NOUY

Je n'en ai effectivement pas beaucoup parlé, parce qu'une modification du règlement 97-02 – qui nécessiterait, en tant que telle, pratiquement une heure de présentation – est intervenue cette année avec la transposition de la 3e directive sur la lutte antiblanchiment et le financement du terrorisme, qui a repris, avec le dispositif antiblanchiment, certaines des missions de la direction de la conformité.

Pour aller au cœur de votre question, les choses sont relativement simples : la conformité est un risque comme les autres, comme le risque de liquidité ou le risque de crédit. Et donc, bien évidemment, le responsable des risques de l'établissement doit être en mesure de porter un jugement sur la qualité du travail qui est fait sur le suivi et le contrôle du risque de conformité. Dans la pratique, sur un organigramme, comment cela se décline-t-il dans les établissements ? Je pense qu'il y aura plusieurs solutions acceptables. Il n'y a pas *a single good response*, comme on dit à Bâle ou à Londres, au CEBS, mais c'est exactement cela : la conformité est un risque, qui doit être contrôlé par le contrôle interne et par l'audit. Et le responsable risques devra avoir son avis et alerter, s'il estime qu'il n'y a pas suffisamment de moyens et de contrôles déployés sur ce risque.

Louis VAURS

S'il y a un responsable des risques, qui va être chargé d'évaluer les risques de conformité, quel va être le rôle de l'audit interne ?

Danièle NOUY

Le responsable des risques est chargé de porter une appréciation sur les risques pris et la manière dont ils sont contrôlés. C'est ce qui doit l'amener à participer, très en amont, à la définition de l'appétit relatif au risque et à l'engagement de nouveaux produits, de nouvelles activités, l'acquisition de nouvelles filiales... Ensuite, il doit utiliser le contrôle interne et l'audit interne pour s'assurer de la bonne maîtrise des risques. Il doit être en mesure d'attirer l'attention de l'organe exécutif ou de l'organe délibérant s'il estime que le contrôle interne ou l'audit sont insuffisamment opérationnels, si la qualité n'est pas adéquate, ou si les expertises de l'audit interne ou du contrôle interne, notamment sur des nouvelles opérations, sont trop faibles, ne correspondent pas aux profils de risque nécessaires.

Louis VAURS

On voit bien qu'il va y avoir obligation de bien coordonner tout cet ensemble.

Danièle NOUY

Absolument.

Louis VAURS

Et donc, l'urbanisme du contrôle interne vient tout à fait à propos, me semble-t-il.

Danièle NOUY

Cette réflexion sur l'urbanisme du contrôle interne tombe parfaitement à point, parce que l'on voit bien – et c'était un peu la même chose avec la question précédente sur la conformité – que différentes entités doivent travailler ensemble pour aboutir à une bonne appréciation et à un bon contrôle des risques. En outre, après, viendra l'intervention des superviseurs, mais ils ne peuvent pas être l'auditeur de premier niveau, vous le savez bien, c'est pourquoi ils se reposent de plus en plus – par exemple, dans le cadre de Bâle II, lorsque des modèles sont à valider pour les risques de marché – sur les audits préalables de l'inspection des établissements.

Louis VAURS

Une toute dernière question concernant le rattachement du responsable des risques. On a vu tout à l'heure qu'il devait être rattaché à la direction générale. Peut-il être membre du comité exécutif ?

Danièle NOUY

Je ne crois pas que l'on se soit prononcé là-dessus. A mon avis, cela n'a que des avantages, mais nous n'avons pas été jusqu'à en faire un point du règlement.
Le responsable des risques doit être suffisamment aguerri. Il faut être sûr qu'il sera entendu et écouté, et faire partie du comité exécutif est une bonne façon de se trouver dans cette situation.

Question

J'ai une dernière question sur le responsable des risques : peut-il être également le responsable du contrôle permanent ou y a-t-il, pour vous, incompatibilité entre ces deux fonctions ?

Danièle NOUY

A priori, la responsabilité des risques est une fonction à plein temps, et qui doit être suffisamment individualisée pour permettre de peser sur les directions. Je pense que le directeur des risques, s'il est également directeur du contrôle interne, aura beaucoup plus de mal à dire : « Le contrôle interne n'a pas toutes les expériences nécessaires ; il ne contrôle pas assez souvent tel domaine. »

L'idée est que les risques sont une fonction à part entière, et il y a assez de travail, surtout depuis la crise, pour que ce soit le cas. Toutefois, la Commission bancaire est ouverte à la discussion, en fonction de la taille des groupes, des caractéristiques, des profils de risques, etc.

Claire VALTOT, Orbeo

On a parlé de l'urbanisme du contrôle interne et de l'organisation des différentes fonctions.

Sur un plan externe, on voit bien que les organismes qui relèvent de la Commission bancaire ont un dispositif réglementaire qui s'améliore chaque année. Qu'en est-il de la fusion annoncée ou des projets de fusion, notamment avec l'ACAM ? Et comment ce projet-là avance-t-il, progresse-t-il ? Y aura-t-il une coordination, notamment avec l'AMF, pour les groupes diversifiés ?

Danièle NOUY

Ce projet progresse très fort et très vite, puisque la décision, comme vous le savez, et les lignes générales ont été adoptées et annoncées par la ministre le 27 juillet 2009.
Depuis, nous avançons quasiment à marche forcée, parce que la ministre, qui a une habilitation pour légiférer par ordonnance jusqu'au début du mois de février 2010, a pour objectif que les textes soient terminés pour la fin de l'année. Au début, on a trouvé que c'était très irréaliste, que l'on ne parviendrait pas à suivre ce rythme. En fait, les projets de textes circulent extrêmement rapidement, ce qui laisse à penser que les textes peuvent être prêts pour la fin de l'année.
Si l'on doit commencer à fonctionner dans les conditions actuelles d'éparpillement des effectifs sur plusieurs sites, cela risque d'être relativement compliqué. Mais, compte tenu de la vitesse d'avancement du projet, nous avons une sorte de *crash program* immobilier qui permettra de faire passer, dès mars, si c'est nécessaire, la direction générale de la nouvelle autorité, quelle qu'elle soit – jusqu'à présent, on fait comme si c'était nous, mais dans le fond, on ne sait pas ; on verra ce que la ministre décidera –, et également les services juridiques qui préparent les séances du collège. En fait, je devrais plutôt parler du fonctionnement des collèges, puisqu'il y aura le collège plénier, le collège plénier en formation restreinte, le collège spécifique assurance et le collège spécifique banque. On pourra d'ailleurs avoir des séances particulières pour l'agrément, à la fois pour la banque et pour l'assurance ; cela fait donc deux sortes de séances de plus. Et très probablement une commission des sanctions.
Cela va donc être un suivi quasi industriel, industriel de qualité, certes, mais cela demandera une détermination et une régularité dans la préparation des séances, une proximité avec la direction générale et des conditions de travail, adéquates pour toutes les nouvelles entités, et très rapides.

Sur le contrôle interne et l'audit, qui vous concernent plus particulièrement, on a le sentiment que les textes bancaires sont plus avancés que les textes de l'assurance. C'est peut-être une vue de l'esprit. D'ailleurs, quand je dis « plus avancés », cela veut surtout dire « plus intrusifs » et « plus durs », ce que les banques n'apprécient pas forcément. Il y aura donc peut-être un peu de travail à faire du côté de l'assurance. En tout cas, il faudra essayer de prendre le meilleur de chaque côté.
Mais là, on ne part pas de zéro, nous avons déjà des bases et, sur une certaine période, nous tâcherons d'unifier, en tant que de besoin, parce que, comme le disent haut et fort nos collègues superviseurs d'assurance ou les compagnies d'assurance elles-mêmes, l'assurance et la banque, ce n'est pas pareil ; il y a une culture de banque et une culture d'assurance qui n'ont rien à voir. Il nous faudra donc, de notre côté, apprendre la culture d'assurance et ne pas se contenter « d'avaler » le petit ensemble Assurance dans le grand ensemble Banque de France. On fera très attention de bien prendre en compte cette culture différente de l'assurance. Sur le risque, j'ai le sentiment que c'est à peu près la même chose. Même si cela se décline différemment opérationnellement, ce n'est pas très différent sur la partie risques, contrôle interne et audit.

Hughes DE VAUPLANE, directeur de l'audit interne de CNP Assurances

Ce que vous venez de dire – sur ce qui n'est plus un projet maintenant, mais va être une réalité – de la fusion entre les deux organes de contrôle de nos deux professions, banque et assurance, est très important pour nous.
Je souhaiterais avoir une précision concernant un des points que vous avez abordés sur la politique de rémunération des dirigeants et des opérateurs de marché. J'ai bien compris que tout cela va s'intégrer dans une réflexion globale, une fois que la nouvelle autorité sera mise en place, mais est-ce que, dans votre esprit, cette évolution qui va d'ores et déjà s'appliquer au secteur bancaire devrait aussi s'appliquer au secteur de l'assurance ? Ou cela fait-il partie des points sur lesquels vous n'avez peut-être pas encore suffisamment de recul pour nous donner une réponse claire aujourd'hui ?

Danièle NOUY

Si l'on dit « les professionnels de marché », c'est précisément parce que l'on pense au-delà des banques. Après tout, cela peut être au-delà des banques. Cela dit, ce n'est pas nous qui déciderons dans ce domaine. Nous sommes simplement en charge d'appliquer les textes qui auront été voulus par le régulateur.
Pour l'instant, le G20 n'a pas parlé des compagnies d'assurances, encore que cela mériterait d'être regardé de très près, parce qu'il avait malgré tout AIG dans sa ligne de mire, même si les compagnies d'assurance nous disent : « Chez AIG, ceux qui ont fauté étaient précisément ceux qui ne faisaient pas d'assurance. », ce qui n'est pas inexact.

A vrai dire, nous n'avons pas été l'élément le plus moteur et le plus déterminant dans les dernières dispositions concernant les rémunérations. Nous, ce que nous souhaitions, c'était qu'il soit dit clairement que la politique de rémunération devait venir conforter la politique de risque et non pas, au contraire, être un pousse-au-crime.
Ce qui est intervenu ensuite, à Pittsburgh notamment, est une mesure politique importante qui dépasse les superviseurs, qui se trouvent, dans ce cas-là, en position d'appliquer les textes. Nous appliquerons donc ce que le Parlement français, dans sa grande sagesse, voudra nous faire appliquer dans ce domaine, ou la Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE), si le texte est d'un niveau inférieur aux dispositions législatives.

Anne-Marie GUIRCHOUX, Sofinco-Finaref pour le Crédit agricole

Ma question va différer un peu des sujets précédents et porte sur le devoir d'alerte. Votre dernière remarque portait sur les alertes des CAC à l'attention de la Commission bancaire. J'aurais souhaité connaître votre appréciation sur ces remontées d'alerte des CAC à l'attention de la Commission bancaire, notamment sur la nature, sur les seuils qu'ils appliquent, et autres critères.

Danièle NOUY

Il n'y a rien de véritablement formalisé. Il n'y a pas de seuil fixé ou établi. D'ailleurs, les seuils sont variables en fonction de la taille des établissements et des profils de risques. Ce que nous souhaiterions, c'est que cela soit fait suffisamment en amont, ce qui n'est pas toujours le cas.

Nous travaillons également beaucoup avec le H3C qui surveille la façon dont travaillent les commissaires aux comptes, et nous nous expliquons sur ces sujets avec eux.

LES ENJEUX POUR L'EFFICACITE DES DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE

Frédéric VISNOVSKY, Directeur du contrôle au Secrétariat Général de la Commission Bancaire

La réglementation se renforce, les exigences se font plus précises et, bien évidemment, se pose la question de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

Je voudrais apporter, en complément de l'intervention de Danièle NOUY, quelques éclairages, justement sur « les enjeux pour l'efficacité des dispositifs de contrôle interne », à la lumière d'une réglementation qui s'est construite par étapes depuis 1988 lorsque, parallèlement à la réglementation quantitative, qui encadrait l'activité bancaire, s'est ajoutée une réglementation qualitative.

Lorsque l'on aborde cette question de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, il faut toujours conserver à l'esprit un aspect fondamental de la réglementation sur le contrôle interne, c'est qu'il n'y a pas « une vérité », il n'y a pas « un dispositif « ou « des dispositifs » type(s). Le contrôle interne c'est un ensemble de moyens, faisant intervenir des personnes, des procédures, des actions avec :

- un objectif : la maîtrise des risques ;
- un principe : des dispositifs adéquats, c'est-à-dire adaptés à la nature et au volume des activités de l'établissement (ou du groupe), à sa taille, à ses implantations et aux risques de différentes natures auxquels cet établissement (ou ce groupe) est exposé.

Pour évoquer cette question de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, je voudrais tout d'abord rappeler :

1 – que si la réglementation est plus exigeante, si elle a été renforcée au fil des années, notamment en tenant compte de problèmes rencontrés (pour ne pas parler d'insuffisances), c'est parce qu'il est apparu nécessaire de l'adapter pour prévenir des risques qui se sont complexifiés.

2 – face à cette complexité des activités et des risques bancaires, il est vrai que de nombreuses questions se posent sur l'organisation, sur les moyens à mettre en œuvre par chaque établissement et par chaque groupe pour faire en sorte que les dispositifs de contrôle interne soient efficaces, c'est-à-dire qu'ils assurent effectivement une maitrise adéquate des risques ; c'est bien un enjeu majeur auquel chaque acteur du contrôle interne est confronté.

1 – La réglementation s'est adaptée pour prévenir des risques qui se sont complexifiés

Les banques évoluent dans un environnement qui les contraint à maîtriser des techniques et à mettre en œuvre une politique de maîtrise des risques toujours plus rigoureuse. En effet, on observe au cours des dernières années :

- une diversification des métiers du fait notamment de rapprochements, de partenariats, d'acquisitions ;
- un enrichissement de l'offre de produits proposés aux clients ;
- un développement des opérations complexes : des financements structurés, la multiplication de véhicules ad hoc, l'usage de nouveaux instruments sophistiqués (CDO, CDS, ..) ;
- une expansion géographique des implantations et des risques ;

- une multiplication des contreparties avec lesquels les établissements sont amenés à traiter, l'émergence de l'externalisation d'activités ;
- une concurrence entre les établissements avec un renforcement des contraintes de rentabilité.

Les composantes successives définies entre 1988 et 1995 ont été remplacées par un cadre général en 1997 – pilier aujourd'hui de la réglementation prudentielle conforté avec Bâle 2 et son Pilier 2-. Un cadre qui oblige à la mise en place d'un contrôle interne sur l'ensemble des activités, tant en ce qui concerne les différents métiers exercés, qu'en ce qui concerne la zone géographique où ils sont exercés. C'est-à-dire une exhaustivité du contrôle interne qui doit se concevoir dans un cadre consolidé.

Les risques bancaires sont multiples. Il est indispensable que l'ensemble des opérations, quel que soit le cadre dans lequel celles-ci sont effectuées, en France comme à l'étranger, dans le bilan de l'établissement ou dans celui d'une de ses filiales contrôlée de manière exclusive ou conjointe, fasse l'objet d'une analyse et d'un suivi précis.

L'exemple récent de la crise financière, et la nécessité d'y faire face dans les meilleures conditions, vient conforter l'objectif d'amélioration de la gestion des risques avec la surveillance des activités engagées, des niveaux de risques résultant de ces activités et la définition du risque acceptable

Ce que la crise a également illustré, c'est qu'à côté des risques traditionnels (crédit, marché, opérationnel, taux, liquidité,…) pour lesquels des dispositifs avaient été mis en place (plus ou moins performants dans certains cas), deux nouveaux risques ont pris une importance majeur, sans que les conditions de leur maitrise soit en place :

Risque d'interdépendance : les risques ont été restructurés et sont « partagés » (hedge funds, assureurs, fonds de pension, OPCVM) et sont en partie évalués par d'autres acteurs (agences de notation)

Risque de modèle : la valeur de nombreux produits financiers ne repose pas sur un prix de marché mais sur un prix « de modèle » souvent très (trop…) sophistiqué

L'une des grandes questions en matière de contrôle interne est celle de l'organisation. C'est un point important mais l'essentiel porte surtout sur l'obligation de résultat qui pèse sur les dispositifs de contrôle interne.

Pour autant, la réglementation impose certains principes :

- la séparation « contrôle permanent » / « contrôle périodique » : ils ne s'opposent pas mais se renforcent mutuellement au service de la maitrise des risques ;
- un contrôle permanent qui se décline au niveau des groupes :
  - central (maison-mère/organe central) qui est majeur et qui constitue le cœur des difficultés (avec notamment le besoin de systèmes d'information performants) ;
  - local (entité ou métier) et opérationnel ;
- des filières identifiées avec des liens hiérarchiques ou fonctionnels forts au sein de lignes métiers clairement identifiées.

Le choix de l'organisation, la mieux adaptée à un établissement ou à un groupe est d'autant plus important que les exigences se sont accrues pour les dispositifs de contrôle interne, avec

- d'une part, des améliorations attendues en matière d'outils de mesure des risques qui doivent satisfaire une multiplicité d'objectifs :
  - il s'agit d'identifier, d'analyser les risques, les mesurer mais aussi les agréger, les consolider, les mesurer dans des conditions de stress ;
  - il s'agit aussi de les surveiller, les contrôler pour mieux les maîtriser et les gérer ;
  - il faut enfin pouvoir informer avec, pour les différents niveaux/acteurs des dispositifs, une information adaptée, compréhensible (c'est-à-dire utile à l'action) ;
- d'autre part, des dispositifs qui doivent faire l'objet de vérifications régulières, dès lors notamment que les métiers, les organisations, les risques évoluent ; il s'agit d'assurer la pertinence, la cohérence, l'exhaustivité, l'efficacité, la fiabilité des dispositifs de contrôle interne mis en place, avec des responsabilités toujours clairement identifiées.

2 – L'efficacité des dispositifs de contrôle interne constitue un enjeu majeur

Les enjeux ne sont pas mineurs pour assurer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. Quatre aspects me paraissent importants ;

Le premier, c'est que la réglementation ne constitue certainement pas la réponse.
Il n'y a pas de modèle uniforme car, la réglementation doit pouvoir s'appliquer à tous les établissements (quelques personnes à quelques milliers), avec des métiers divers, des zones géographiques multiples.
Il faut trouver l'équilibre entre la réglementation trop générale (fondée seulement sur des grands principes, une réglementation « light ») et une réglementation trop prescriptive qui supprimerait la nécessaire adaptation des dispositifs aux situations réelles.

La pratique que nous cherchons à développer de « guides de bonnes pratiques » (par exemple sur la filière risques, en matière de blanchiment ou ce que la profession a fait sur les rémunérations) constitue une démarche de nature à apporter des réponses, des éclairages sur la manière d'assurer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

Le second élément pour l'efficacité du contrôle interne, c'est qu'il s'agit de dispositifs qui reposent sur l'implication de tous.

De la gouvernance au niveau des conseils d'administration (ou de surveillance) et de leurs comités spécialisés, aux dirigeants, en passant par les structures de contrôle permanent et périodiques jusqu'à chaque niveau opérationnel.

Le risque, c'est celui du maillon faible. Le dispositif absent, non adapté au risque, la défaillance de la personne.

Le risque, c'est également l'information non pertinente car non adaptée au niveau de celui qui doit l'exploiter : un opérationnel, un directeur des risques, un dirigeant, un conseil vont pas (ne doivent pas) avoir le même type d'informations.

Le troisième élément, c'est le référentiel de contrôle.

Il ne s'agit pas d'un formalisme réglementaire mais un dispositif n'est efficace (au moins dans la durée) que si :

- les responsabilités de chaque acteur sont clairement définies et si des ressources et des compétences adaptées sont disponibles aux différents niveaux en fonction des risques encourus ;
- lorsque c'est nécessaire, une organisation par lignes métiers est mise en place pour assurer un contrôle conforme à l'organisation de la banque ;
- une coordination des acteurs est mise en place : il ne faut effectivement pas que la multiplicité des acteurs du contrôle interne soit source de dilution des responsabilités et d'inefficacité des dispositifs ;
- enfin, si les responsabilités pour le suivi des actions correctives sont parfaitement définies. L'une des insuffisances souvent constaté, c'est que des déficiences pourtant identifiées par des contrôles ne soient pas corrigées.

Enfin, **le quatrième** élément, désormais explicitement inscrit dans la réglementation, c'est une cartographie des risques.

Il s'agit d'identifier et d'évaluer les risques, l'ensemble des risques encourus, à la fois par entité, par ligne métier et au niveau consolidé. Il s'agit surtout d'apprécier l'adéquation des risques par rapport aux orientations de l'activité, c'est-à-dire à la stratégie et à l'appétence aux risques.

Cet outil est essentiel, car il doit permettre d'identifier les actions nécessaires à la maitrise des risques, les contrôles permanents, les systèmes de surveillance, les plans de continuité, les programmes de contrôle périodique.

En conclusion, il est clair qu'au fil des années, les principes de base (« basiques ») sont inchangés. Pour autant, la crise est venue nous rappeler que les risques se matérialisent au moment et à l'endroit où on ne les attend pas, d'où la nécessité d'une gestion des risques plus rigoureuse : plus que jamais, le contrôle interne est un sujet d'une grande actualité et le e « triptyque de l'excellence » reste le même : une rentabilité récurrente, des « matelas de sécurité » de fonds propres et de liquidité et des systèmes performants de mesure, de gestion et de contrôle des risques.

Questions-Réponses

Eric PINAULT, Crédit Agricole

Je voudrais revenir sur un point, évoqué par Mme Nouy tout à l'heure, et qui rejoint ce que vous avez dit, M. Visnovsky, qui est le lien entre le responsable des risques et l'audit. J'ai notamment perçu, dans les propos de Mme Nouy, dans les réponses aux questions, que le responsable des risques pouvait être à même de porter un jugement sur l'audit, sur les effectifs et l'adéquation quantitative et qualitative de l'audit, ce qui m'apparaît comme étant une inversion des rôles par rapport à ce que nous avons vécu jusqu'à présent. Si j'ai bien compris et si cela devait se concrétiser, ce serait un changement profond de l'organisation et des relations entre les différentes fonctions du contrôle interne.

Frédéric VISNOVSKY

Je ne crois pas qu'il faille aller jusque-là. La responsabilité de la filière risques, du directeur des risques, est d'apprécier, de mesurer et de rendre compte à l'exécutif et au conseil de l'ensemble des risques que supporte la structure. Il ne va pas le faire tout seul. Il va le faire sur un certain nombre d'aspects en coopération, et c'est là que l'on rejoint la question de la coordination des différentes entités. Si l'on est dans le cas où il existe une direction conformité distincte d'une direction des risques – ce qui est préconisé par la réglementation pour les grands groupes, même si la réglementation, même pour les grands groupes, permet différents types de structures – il n'y a pas de raison que le directeur des risques s'interdise de faire des observations sur les dérapages en matière de respect de la conformité, telle qu'elle peut être mise en oeuvre par le département conformité. Il n'y a pas de raison que le directeur des risques s'exonère de faire des observations, dès lors qu'il a les informations – ce n'est, bien sûr, pas sa mission première – sur les moyens mis à disposition de telle ou telle entité géographique, ou de telle ligne métier, en complément d'une action qui est d'abord une action de la direction de l'audit ou de l'inspection interne de l'établissement.

Mais le rôle du directeur des risques est bien d'alerter sur les risques. C'est bien cela, sa mission première. Ces risques sont de différentes natures : risque de crédit, de liquidité, de non-conformité, juridique, risque de ne pas avoir les moyens de sa stratégie.

C'est cette vision globale qui est primordiale, et c'est à l'exécutif de faire cette synthèse.

Danièle NOUY

Je suis tout à fait d'accord avec ce que dit Frédéric Visnovsky et je n'avais pas le sentiment d'avoir dit ce que vous avez entendu.

Il y a effectivement une petite différence entre la façon dont j'ai pu présenter les choses et la façon dont Frédéric Visnovsky les présente, différence qui tient en fait aux travaux du groupe *Corporate governance* du comité de Bâle.
Ce que vous dit Frédéric, c'est exactement ce qui est inscrit dans les textes français, à ce jour. En revanche, les textes que nous préparons sur la filière risques et sur le contrôle des risques pour le comité de Bâle, qui ne sont pas encore complètement stabilisés, et sont encore en cours de discussion, vont plus loin que les textes français actuels sur ce que doit faire un directeur des risques, qui doit être associé à la définition, par l'organe délibérant, de l'appétit au risque d'une institution. Et comme il a un devoir d'alerte très général, cela couvre aussi la façon dont les risques sont ensuite mesurés, gérés et contrôlés.
Cela ne se conçoit en fait qu'en coopération et en collaboration avec l'audit ou le contrôle permanent. Ce que disent en réalité les membres de la *task force* qui travaillent sur ce sujet, c'est que le patron des risques peut tout à fait alerter l'organe délibérant et l'organe exécutif en disant : « Vous êtes en train de prendre tel type de risque de marché complexe. Vous ne disposez pas actuellement, dans votre équipe d'auditeurs ou de contrôleurs internes, de personnes ayant la compétence et l'expérience pour contrôler ces risques. Vous vous lancez à l'assaut de nouveaux produits que vous n'avez pas les moyens de gérer correctement.»
Normalement, il doit y avoir une coopération et une conjonction d'intérêts totales. Il ne s'agit pas d'organiser des relations difficiles entre la filière audit et contrôle interne et la filière risques, bien au contraire.

Louis VAURS

Si c'est le responsable des risques qui s'aperçoit que l'audit interne n'a pas dans son équipe les compétences et l'expérience pour contrôler les risques les plus complexes de la banque, c'est très embêtant pour le responsable de l'audit interne. C'est à lui en effet que revient l'obligation de s'assurer qu'il dispose des ressources nécessaires pour effectuer les missions qui lui ont été confiées

dans les meilleures conditions. S'il a du mal à les obtenir auprès de la Direction Générale, il lui appartient d'en informer le Comité d'audit.

Je trouverais assez anormal qu'il s'en remette au responsable des risques pour obtenir des ressources correspondant à ses besoins. Cela reviendrait à faire évaluer l'activité de l'audit interne par le responsable des risques alors que selon moi c'est le contraire qui doit se produire. Par contre, il serait normal qu'une très étroite coopération soit établie entre eux.

Danièle NOUY

Votre remarque me fera regarder, de plus près encore que je ne l'aurais fait, le texte produit par le comité de Bâle.
En général, évidemment, les responsables d'audit tiennent de leur direction générale les ressources nécessaires. Mais l'on voit tous les jours dans notre métier, que ce n'est pas aussi simple que cela. Souvent, cela prend un peu de temps. Cela dépend de la situation de rentabilité ou autre, parfois plus que de la sophistication et de la difficulté des risques. Donc, être deux à s'en préoccuper, constitue une garantie supplémentaire.
D'autre part, on met l'accent sur l'implication très en amont du directeur des risques, notamment sur la définition de l'appétit au risque dans le conseil d'administration, qui est le point de départ de tout ; sur les nouveaux produits, les nouvelles acquisitions. Il n'est pas certain ni avéré que le directeur de l'audit soit immédiatement en mesure de dire s'il faut réaliser ou pas ces nouvelles activités ou ces nouvelles acquisitions, avec les expertises dont il dispose dans son corps de contrôle. Ce n'est pas plus mal que quelqu'un, très en amont, dise : « N'oubliez pas que telle opération implique d'avoir telle expérience, telle expertise. »

Frédéric VISNOVSKY

Il ne faut pas opposer les deux approches. Si un directeur des risques dit à l'exécutif : « Je considère, au regard des risques qui sont supportés par l'établissement, que les moyens ne sont pas suffisants. », cela ne fait que renforcer le rôle de l'audit interne, et ne dévalorise absolument pas sa fonction.
Mais je suis d'accord que c'est d'abord au responsable de l'audit de faire état de cette situation.

Hughes DE VAUPLANE, directeur de l'audit interne de CNP Assurances

J'irai dans le sens de ce que vient de souligner, avec beaucoup de diplomatie, Louis Vaurs, mais je vais être un peu moins diplomate.
Nous avions l'habitude, mais c'était peut-être une mauvaise habitude, dans la profession d'audit ou d'inspection, de considérer qu'il y avait une architecture pyramidale sur l'ensemble du dispositif de contrôle interne, avec les contrôles internes de premier niveau, les opérationnels, le contrôle permanent, les contrôles périodiques, l'audit venant superviser l'ensemble de ces dispositifs de contrôle.
Sont effectivement venus se rajouter un certain nombre de fonctions, dont on a parlé tout à l'heure : la conformité, la direction des risques, etc. Mais dans notre esprit (mais peut-être nous faut-il revoir nos schémas, maintenant), la direction de l'audit avait, comme l'a souligné Louis tout à l'heure, une relation privilégiée avec la direction générale, avec le comité d'audit qu'il ne faut pas oublier, avec ce devoir d'information qui donnait un accès direct au plus haut niveau de l'entreprise.
Si l'on doit comprendre que l'on va être plusieurs à jouer ce rôle-là, cela ne va pas simplifier ni éclaircir le tableau.

Danièle NOUY

Je vous propose de bien analyser le texte. Quant à moi je vais le faire, sans aucun doute. Il sortira en consultation en mars. Vous aurez donc toute possibilité de réagir entre mars et la fin de l'été.

Carole GUILARDI, responsable des risques à la direction bancaire de la Caisse des dépôts

On parle d'exhaustivité de la cartographie des risques. Je note que, dans notre métier, le risque est surtout de construire des usines à gaz et de ne plus être à même de suivre ce que l'on écrit, de suivre des plans d'action, et pas seulement le suivi des recommandations d'audit mais aussi le suivi des recommandations du contrôle permanent.
En ce qui concerne la cartographie des risques, qu'est, pour vous, une bonne cartographie des risques ?

Frédéric VISNOVSKY

La cartographie est un processus de mesure et de surveillance des risques.
Une bonne cartographie des risques est celle qui identifie les risques (lesquels surgissent quelquefois là où on ne les attend pas) que supporte l'établissement et qui donne des outils de mesure de ces risques, en les hiérarchisant. La cartographie est adaptée à chaque type d'établissement, à l'activité de chaque établissement.
C'est un outil qui permet d'identifier les risques, de suivre leur évolution (parce qu'ils ne sont pas figés dans le temps), de déterminer les moyens à mettre en œuvre pour gérer les différents types de risques, de fixer les types de limites nécessaires pour ces risques.

Patrice JOSNIN

Frédéric Visnovsky a dit : « Les risques surgissent quelquefois là où on ne les attend pas. » Pour éviter les mauvaises surprises, je crois qu'il est bon de croiser une cartographie des risques avec une approche par les contrôles systématiques, même dans les domaines où l'on pense qu'il n'y a pas nécessairement de risques, là où la cartographie ne fait pas nécessairement ressortir des risques. C'est une façon de sécuriser le dispositif sans pertes de temps notables.

Louis VAURS

Cette réunion clôt le cycle des réunions que nous avons organisées depuis des années entre la Commission bancaire et l'IFACI. L'année prochaine, nous nous retrouverons avec l'Autorité de contrôle prudentiel. J'espère que vous accepterez, Madame, de revenir pour dialoguer avec les auditeurs, les *risk managers* et les responsables d'audit des assurances et des banques, sur des sujets toujours renouvelés et toujours aussi passionnants.

Encore une fois, merci à tous, et à l'an prochain.