

# DE NOUVEAUX DÉFIS À RELEVER



**Vivien  
Levy-Garboua**

Responsable de la  
fonction Conformité  
**BNP Paribas**

**Le contrôle interne des banques a connu des bouleversements considérables depuis dix ans, et va en connaître d'autres, non moins importants, dans les années à venir.**

**L**e contrôle interne a traversé trois phases successives que l'on peut retracer ainsi : il y a dix ans, il était largement bipolaire : une Inspection générale centralisée auprès de la Direction générale, un système de contrôles opérationnels de terrain, fortement décentralisé, et encadré par un catalogue de "circulaires" détaillant les procédures à suivre, principalement dans les réseaux d'agence et les services de *back-office* ou de support administratif.

Depuis lors, avec la progression des activités de marché, et en réaction à la globalisation et à la montée des "affaires", les banques ont fortement développé des équipes spécialisées. Se sont renforcés ainsi : des audits spécialisés dans les métiers, distincts de l'Inspection générale, des Directions des risques puissantes et efficaces prenant en charge aussi bien les risques de crédit que les risques de marché, puis les risques opérationnels, et enfin des équipes de déontologie, chargées d'intensifier la lutte antiblanchiment et anticorruption (puis, après le 11 septembre 2001, la lutte antiterroriste et la gestion des embargos).

Ce qui se présente aujourd'hui, avec la nouvelle réglementation de la Commission bancaire (le règlement n° 97-02 modifié par arrêté du 31 mars 2005) et, plus généralement, avec les directives du Comité de Bâle, c'est l'ambition de construire un contrôle interne qui cumule les forces d'une ossature de contrôles

opérationnels avec des équipes spécialisées et professionnelles, puissantes, indispensables dans un monde financier complexe. Comme en témoignent les épisodes constatés outre-atlantique depuis l'affaire Enron, il s'agit de doter les banques d'un dispositif puissant chargé de canaliser, de maîtriser et d'accompagner les initiatives nombreuses des "métiers" et où, par conséquent, les risques sont élevés et les enjeux énormes.

C'est ce cadre nouveau du contrôle interne, tel qu'il est pratiqué chez BNP Paribas, que nous allons décrire, en insistant sur son architecture.

## L'ARCHITECTURE DU CONTRÔLE INTERNE

La définition la plus répandue, celle du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Report* (COSO), décrit le contrôle interne comme "un processus conçu pour donner une assurance raisonnable au management et au Conseil d'administration, de la réalisation de leurs objectifs dans trois domaines :

- l'efficacité des activités opérationnelles ;
- la fiabilité des comptes et du reporting financier ;
- la conformité aux lois et règlements."

Dans le cas d'une banque, l'efficacité opérationnelle recouvre un champ très vaste. Elle ne concerne pas seulement l'optimisation de la gestion interne, mais aussi la maîtrise des risques, si prépondérante pour elle. Le Comité de la réglementation bancaire et financière, dans son règlement n° 97-02 modifié, ne donne, quant à lui, pas de définition du contrôle interne, mais précise que, s'agissant de banques, "il comprend notamment :

- un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- un système de documentation et d'information ;
- un dispositif de surveillance de flux et de titres."

Fort de ces éléments, comment construire une architecture du contrôle interne ? Quatre composantes sont nécessaires : des principes, une organisation, des niveaux de contrôle, une métrique.



## MÉTIER : RESPONSABLE DE LA FONCTION CONFORMITÉ

### Les principes

■ Les opérationnels sont et doivent rester, en dernière analyse, pleinement responsables des risques. Dans une grande entreprise, le risque est grand en effet que du fait de la multiplication des équipes dédiées au contrôle ou à la prévention, les responsables de métier considèrent que le contrôle interne est une affaire de spécialistes, et se sentent moins directement impliqués. La mise en place de contrôles et d'audits externes à l'entité ne doit pas créer un mécanisme de "moral hazard" et une séparation entre le business et la maîtrise des risques.

■ Les contrôles doivent couvrir tout le champ de la banque : rien n'est plus dangereux, en effet, que les "trous" que personne ne surveille, ou au contraire les points de recouvrement, où chacun compte sur l'autre pour faire les contrôles et où, in fine, le risque est grand que personne ne les fasse.

■ La séparation des tâches (*segregation of duties*) est le troisième principe. De même que, en matière de crédits, le principe des "quatre yeux" sépare l'intérêt commercial de la prise de risque, la séparation du *front-office* (qui passe l'ordre) et du *back-office* (qui l'exécute), ou celle entre le paiement et la comptabilisation d'une facture, sont autant d'exemples où l'on évite des risques d'erreur, des anomalies ou des fraudes par une simple organisation adaptée. Ceci renvoie d'ailleurs à ce qui constitue l'ossature du contrôle.

### L'ossature du contrôle interne

■ Une organisation efficace des processus opérationnels est au centre du contrôle interne. On vient de le voir à propos de la séparation des tâches, mais c'est vrai bien sûr pour bien d'autres facettes de l'organisation. Les principes de délégation de pouvoirs et leur application judicieuse, les lignes de reporting, et, plus généralement, l'ensemble des procédures mises en place, sont la colonne vertébrale des contrôles d'une entreprise.

■ La fiabilité des systèmes d'information constitue le deuxième pilier du contrôle. On sait à quel point l'organisation et les systèmes sont étroitement mêlés dans une entreprise financière. Mais plus simplement, ce sont des systèmes que dépendent la comptabilité d'une entreprise, la justesse des données qui servent à évaluer une situation, la qualité des informations données aux clients, les valorisations nécessaires pour les opérations de marché, etc.

■ L'indépendance des procédures de contrôle est largement une conséquence du principe de séparation des tâches. Mais c'est une conséquence si importante pour la confiance attachée au contrôle interne qu'elle mérite d'être rappelée ici. Disons-le autrement : le contrôle interne doit être le plus proche possible d'un contrôle externe ! Et pour cela, il faut organiser l'indépendance des contrôleurs par rapport aux contrôlés. Indépendance

### Le point de vue de Vivien Levy-Garboua

■ "Mon rôle consiste d'abord à améliorer l'existant, en m'assurant que les systèmes de contrôle déjà en place sont suffisants et fonctionnent bien. En effet, BNP Paribas n'a fort heureusement jamais été suspectée de non-conformité. Il s'agit de reprendre et de systématiser les choses pour être plus rigoureux et

encore plus efficaces, en coordonnant ce qui est fait dans nos différentes entités et en créant un cadre commun à tout le groupe. Je dois veiller à ce que les contrôles soient bien faits.

■ J'ai également un rôle de conseil sur des opérations à risque de réputation. L'équilibre étant souvent compliqué à

trouver entre un contrôle rigoureux et une prise de risque nécessaire, ma vision globale des actions menées par le groupe peut être utile. Ainsi, lors des comités d'acceptation de nouveaux produits ou d'opérations importantes, je serai présent pour donner mon avis et formaliser les contrôles indispensables à mettre en place."

financière d'abord, les processus de rémunération devant être différents ; indépendance d'esprit ensuite, le contrôleur devant toujours avoir un "recours" pour dire les choses, même si elles sont désagréables. C'est donc à la protection des contrôleurs et à la protection des organisations elles-mêmes que renvoie cette indépendance.

### Les types de contrôle

La principale innovation du règlement n° 97-02 est peut-être – on l'a vu plus haut – la distinction qui est introduite entre contrôle permanent et contrôle périodique. Dans les banques, cette distinction recouvre différents "niveaux" de contrôle.

■ **Au niveau 1**, les personnes qui initient une opération (un guichetier dans une agence, un trader dans une salle de marché,...) doivent assurer un premier contrôle, ainsi que leur hiérarchie immédiate.

■ **Au niveau 2**, des collaborateurs extérieurs à l'opération ou à l'action commerciale interviennent. Ils sont dans les *back-offices*, les *middle-offices* où ils constituent des équipes spécialisées dans le contrôle de terrain. Leur rôle est de vérifier que les procédures sont bien suivies et de déceler des erreurs et des anomalies. Entrent aussi dans cette catégorie les contrôles préventifs, tels que ceux effectués par les fonctions spécialisées sur les risques de crédit et de marché, ou sur les produits et procédures nouvelles.

L'ensemble des contrôles de niveau 1 et 2 constitue les contrôles permanents. Ils incluent les contrôles comptables, les vérifications de caisse, la maîtrise des risques, et en pratique, impliquent des équipes nombreuses, imbriquées dans la vie "opérationnelle" de la banque.

■ **Au niveau 3**, on entre dans l'univers du contrôle périodique. Les équipes d'audit d'un métier, d'un territoire, d'une filiale, sont rattachées le plus souvent au patron de l'entité où elles travaillent. Elles passent en revue

“La mise en place de contrôles et d'audits externes à l'entité ne doit pas créer un mécanisme de "moral hazard" et une séparation entre le business et la maîtrise des risques.”

les différents processus de l'entreprise dans le cadre de "missions" spéciales, qui peuvent durer de quelques jours à plusieurs semaines, et mobilisent un à six auditeurs. Un rapport est produit à l'issue de la mission. Il contient des recommandations précises qui, après un échange contradictoire, doivent être mises en place.

■ **Au niveau 4**, enfin, se trouve l'Inspection générale, rattachée à la direction générale. C'est un corps professionnel qui est libre d'aller où il lui paraît utile, et qui a vocation à être totalement indépendant des métiers, des fonctions et des territoires. L'Inspection peut tout vérifier, y compris les contrôles permanents. Elle doit s'assurer que, sur une période de trois à quatre années, l'ensemble de la banque aura fait l'objet d'une revue, à un titre ou un autre.

### Une métrique

Dans une grande banque, la notation des risques est devenue une pratique indispensable. La standardisation des notations permet en effet de "benchmarker" les risques entre entités de la banque, de les comparer à différentes périodes – et de les agréger de manière à donner une image de l'état des risques et de leur évolution. Au sein de BNP Paribas, l'échelle retenue va de 1 (le meilleur) à 4 (le moins bon), et s'applique à toutes les missions de contrôle.

Le choix des entités "auditables" est l'un des principaux casse-tête des équipes de contrôle, dès lors que l'organisation fait coexister dans une matrice à la fois des métiers, des lignes de clientèle, des fonctions de support, des territoires et des entités juridiques différents. Devant l'impossibilité d'adopter un découpage pur et complètement cohérent, il faut rechercher un compromis avec une contrainte absolue : que tout le champ puisse être contrôlé, sans laisser de zone d'ombre.

Enfin, les critères de notation renvoient à la nature des risques qu'il s'agit de cerner. Le règlement de Bâle distingue trois types de risque (de marché, de crédit, opérationnel). Dans la bancassurance, il faut y ajouter le risque d'assurance. En outre, ces risques peuvent avoir des corrélations entre eux, ce qui introduit le risque de "business" ... Il peut être intéressant d'avoir un découpage plus fin, d'où la distinction, chez BNP Paribas, de huit familles de risque : de marché, de crédit, informatique, commercial et de réputation, juridique, administratif, fiscal, des ressources humaines. Deux thèmes transversaux viennent compléter cette classification : la *compliance* et la qualité de l'audit. La mise en cohérence de ces différentes classifications n'est pas une mince affaire !

### LE TRAVAIL DEVANT NOUS

Donner toute sa place aux deux faces du contrôle, permanent et périodique, installer la conformité, élargir le champ des contrôles, et changer la culture de la banque,

du plus haut au plus modeste des collaborateurs, constituent autant de défis pour le nouveau contrôle interne des établissements financiers. Pour être relevés avec succès, ces défis supposent que l'on surmonte quatre difficultés : la volonté managériale, la cohérence de l'architecture, l'organisation, et la transformation des mentalités.

■ **La volonté managériale vient toujours de la voix du leader, et de ses actes.** La place qui est faite à la conformité et au contrôle interne, l'exemplarité de la direction générale, un discours de rigueur et de professionnalisme permanent et inlassable sont les conditions sine qua non de la réussite de cette grande transformation. Mais c'est aussi le rôle des responsables du contrôle interne, leur impartialité, leur volonté de trouver des solutions tout en sachant fixer les limites, qui détermineront le succès de cette mutation.

■ **La cohérence de l'architecture n'est pas un vain mot.** Pour que chacun trouve sa place dans l'architecture du contrôle interne, il faut que les concepts et les rôles soient clairs. La classification des risques, le partage précis entre le permanent et le périodique, les relations entre le risque opérationnel et la conformité, la méthodologie du contrôle permanent sont autant de sujets qui devront être résolus pour permettre une organisation efficace et équilibrée.

■ **L'organisation est le troisième volet.** Des structures nouvelles sont introduites, qui dérangent l'ordre qui prévalait. Il faut qu'elles trouvent leur place, que les réaffectations de personnes et d'équipes correspondantes soient réalisées, qu'un bon équilibre soit atteint dans chaque banque, pour maintenir une efficacité et un allant commercial nécessaires, et limiter le coût de cet effort de maîtrise et de contrôle. Chez BNP Paribas, un Comité de coordination du contrôle interne a ainsi été créé pour permettre à toutes les parties prenantes (l'Inspection, la conformité, les risques, la finance, le juridique et le fiscal, ainsi que les quatre pôles d'activité de la banque) de s'informer, d'échanger, et de bâtir ensemble cet édifice cohérent et équilibré qu'il s'agit de former.

■ **La transformation des mentalités concerne les équipes de front-office des différents centres de profit**, qui doivent intégrer les nouvelles règles et contraintes qu'ils doivent respecter, et se les approprier. C'est désormais une partie de leur professionnalisme, et donc du service qu'ils apportent à leur clientèle. Les former à ces évolutions est une affaire de tous les instants, et un élément permanent de cette culture de contrôle qui s'installe. Cette évolution des mentalités concerne aussi les équipes de contrôle, et d'abord celles du contrôle permanent qui doivent "inventer" ce bon équilibre entre rigueur et allant, entre conseil et contrainte, qui leur permettra d'être acceptées, consultées et écoutées par les équipes avec et pour lesquelles elles travaillent. ■

« La place qui est faite à la conformité et au contrôle interne, l'exemplarité de la direction générale, un discours de rigueur et de professionnalisme permanent et inlassable sont les conditions sine qua non de la réussite de cette grande transformation. »