

CONTRÔLE INTERNE RECHERCHE DE SYNERGIES POUR RENFORCER LA CONFORMITÉ



Vicky Papaevangelou

Associée,
responsable Advisory
Services Banque
KPMG

La multiplication des réglementations, associée aux dysfonctionnements des dispositifs de contrôle interne révélés par la crise actuelle, démontrent la nécessité de rationaliser le dispositif de contrôle interne.

travaux ont pu donner l'impression d'une certaine juxtaposition successive des dispositifs et des démarches sans réelle optimisation.

Forts de ces constats, certains établissements ont entamé une réflexion de rationalisation du dispositif de contrôle interne et de surveillance des risques visant à donner une cohérence d'ensemble, et à passer d'une étape de conformité à une phase de performance.

CONVERGENCE DES TEXTES ET BESOINS CROISÉS : MOTEURS DE RÉFLEXION

Cette volonté s'inscrit dans un contexte de convergence de certaines réglementations (règlement CRBF 97-02 modifié et règlement général de l'AMF en ce qui concerne la conformité, MIF et règlement CRBF 97-02 modifié en ce qui concerne le contrôle des activités

externalisées... [1]) ayant conduit à la recherche de synergies et de mutualisation au sein des dispositifs déjà mis en place.

LE CONTRÔLE PERMANENT AU CŒUR DU DISPOSITIF

Introduites par l'arrêté du 31 mars 2005 modifiant le règlement CRBF 97-02, la scission contrôle permanent/contrôle périodique et l'introduction de la fonction conformité sont deux changements majeurs ayant récemment touché les établissements de crédit en matière de contrôle interne. Ces établissements ont cherché à analyser, du point de vue organisationnel, quels liens faire entre le contrôle permanent, la conformité et les risques, notamment opérationnels dans le cadre de Bâle II (graphique 2). Cette notion de contrôle permanent, prévue spécifiquement par la réglementation française, est applicable aux établissements de crédit en France ainsi qu'à leurs filiales et succursales à l'étranger.

Dans ce cadre, le contrôle permanent est au cœur du dispositif (encadré 3). Il correspond à l'ensemble des dispositions mises en œuvre pour garantir, au niveau opérationnel, la régularité et la validité des opérations réalisées. Ce dispositif s'appuie à la fois sur les contrôles opérationnels (autocontrôle), sur les contrôles hiérarchiques dans le cadre de la surveillance permanente, ainsi que sur des contrôleurs permanents dédiés



Julien Genoux

Associé,
Advisory
Services Banque
KPMG

La période récente a connu, d'un point de vue législatif et réglementaire, des changements successifs liés aux problématiques de contrôle interne, de conformité et de gestion des risques qui se sont traduits, au sein des établissements de crédit, par une multiplication des efforts de mise en conformité. Ces

I. EXEMPLES DE BESOINS COMMUNS IDENTIFIÉS

Thème	Documentation des procédures	Documentation des processus	Documentation et suivi des risques	Dispositif de contrôle permanent	Dispositif de monitoring des risques	Mise en place de reporting dans le cadre de la gouvernance
CRBF 97-02 modifié	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bâle II (pré-requis qualitatif lié aux risques opérationnels)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AMF (cadre de référence de contrôle interne, LSF...)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SOX	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Source : KPMG.

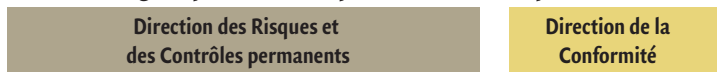
[1] Se reporter à notre précédent article sur le contrôle des activités externalisées – Revue Banque, n°697, décembre 2007.

2. COMPARAISON DES ORGANISATIONS

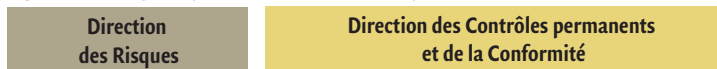
1^{er} cas : structures individualisées



2^e cas : Regroupements Risques et Contrôles permanents



3^e cas : Regroupements Contrôles permanents et Conformité



Source : KPMG.

qui constituent une filière fonctionnelle pilotée en central.

Afin de travailler en cohérence sur ce dispositif et de prendre en compte également une démarche par les risques, bon nombre d'établissements ont opté, dans le cadre de cette recherche de synergies, pour des démarches de recensement et de documentation des processus clés permettant d'identifier à chaque étape :

- les risques inhérents aux traitements opérationnels au sein de chacun des processus ;
- les différents acteurs, parties prenantes au sein des processus d'amont en aval du point de vue des contrôles en lien avec les risques afin d'identifier les éventuels doublons interservices et, à l'inverse, les zones de risques non couvertes.

Ce travail est complété par :

- une revue critique des contrôles existants (afin d'analyser leur pertinence actuelle au regard des risques portés) avant de tester leur efficacité ;
- une revue de l'organisation en vigueur (procédures, ressources et rôles de chacun, système d'information, reporting...) afin d'en identifier les forces et surtout les faiblesses nécessitant des actions correctrices.

Cette deuxième étape permet d'identifier les zones de risques "résiduels" élevés et d'adapter l'organisation et le plan de contrôle de deuxième niveau en conséquence.

LE "REPORTING" DU CONTRÔLE INTERNE ET DES RISQUES, UNE NÉCESSITÉ

Les différents projets, menés au sein des banques et relatifs aux problématiques Risques/Conformité/Contrôle interne,

ont fait ressortir, au-delà des aspects organisationnels et méthodologiques évoqués précédemment, la nécessité de structurer la remontée d'informations grâce à l'élaboration de rapports à la forme et au contenu adaptés aux différents niveaux de lecture. Cette nécessité de définition du reporting apparaît à plusieurs niveaux :

- au niveau des opérationnels et de leur ligne hiérarchique qui souhaitent pouvoir s'appuyer sur des modèles standard de documentation de synthèse de leurs contrôles (mensuels, trimestriels...) dans le cadre de la surveillance permanente ;
- au niveau de la "filiale Contrôle permanent", lorsqu'elle est mise en place, afin de pouvoir collecter et consolider, en central, les résultats des travaux de contrôle des équipes dédiées et émettre un rapport d'activité synthétique à destination de l'organe exécutif ;
- au niveau de la Direction générale qui souhaite être informée des risques

“ Le dispositif de contrôle permanent s'appuie à la fois sur les contrôles opérationnels (autocontrôle), sur les contrôles hiérarchiques dans le cadre de la surveillance permanente, ainsi que sur des contrôleurs permanents dédiés qui constituent une filière fonctionnelle pilotée en central. ”

majeurs et des résultats des activités de contrôle.

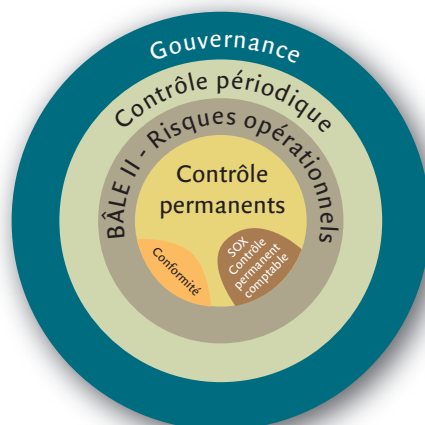
Sur ce dernier point, le contenu du reporting est propre à chaque établissement, étant lié aux demandes spécifiques des instances de gouvernance. Néanmoins, quelques éléments, qui font figure de bonnes pratiques, peuvent être cités en particulier en distinguant deux volets :

- le contrôle permanent (incluant la conformité), reprenant une synthèse des activités de contrôle de deuxième niveau et intégrant à la fois des éléments qualitatifs (nature et causes des dysfonctionnements...), et quantitatifs (taux de conformité des opérations contrôlées...);
- un volet dédié aux risques, intégrant également des éléments qualitatifs et quantitatifs. Il comprend notamment des statistiques sur les incidents et pertes opérationnelles par types de risques bâlois/activités.

Dans cet environnement réglementé, les efforts des établissements portent sur la rationalisation des dispositifs mis en place afin d'en renforcer l'efficacité et la cohérence d'ensemble. L'actualité récente conduit d'ores et déjà les établissements à réaliser également un diagnostic et une revue de leur organisation au-delà des traitements et contrôles opérationnels qui va vraisemblablement inciter à la mise en place, de manière beaucoup plus systématique, d'indicateurs d'alerte aussi bien au niveau des fonctions opérationnelles que de support (suivi des congés, nombre d'écritures comptables manuelles, nombre et motifs d'annulation d'opérations, comptes suspens...) ou de manière plus large d'un cadre de contrôle interne continu (*continuous control monitoring framework*).

Parallèlement, la mise en place d'un reporting adapté aux besoins de la Direction générale dans le cadre d'une bonne gouvernance des risques et du dispositif de contrôle "permanent" constitue actuellement l'autre axe de réflexion envisagé par les établissements de crédit. ■

3. LIENS RISQUES/CONTRÔLES PERMANENTS/CONFORMITÉ



Source : KPMG.