



## **GOVERNANCE BANCAIRE** *enjeux et spécificités*

**Les publications de l'IFA**

# Comment optimiser le rôle du conseil<sup>1</sup> d'une banque en considération des nouveaux enjeux stratégiques dans un environnement réglementaire renforcé ?

---

**1** Pour en faciliter la lecture, les termes « conseil » ou « conseil d'administration » dans ce rapport se réfèrent tant aux conseils d'administration qu'à tout organe social équivalent.

# SOMMAIRE

---

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
Evolution de la gouvernance des banques en Europe à la suite de la crise de 2008	4
Les défis stratégiques des banques	5
<b>I. Rôles confiés aux régulateurs et superviseurs</b>	<b>10</b>
L’Autorité Bancaire Européenne	10
La BCE et les superviseurs nationaux	11
Vue générale de l’environnement de la régulation et de la supervision bancaire	12
<b>II. Les spécificités du conseil des banques</b>	<b>13</b>
a. Une gouvernance spécifique	13
i. Obligation de constitution de comités spécialisés	14
ii. Dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général	16
iii. Interactions entre les fonctions de contrôle et le conseil d’administration	17
b. Un renforcement du rôle du conseil par rapport à celui des sociétés non régulées	18
i. Renforcement du contrôle exercé par le conseil en matière de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques	18
ii. Missions du conseil d’administration en matière de rémunération des preneurs de risques	21
iii. Auto-évaluation du conseil d’administration comme organe collégial	22
c. L’aptitude des administrateurs, des mandataires sociaux exécutifs et des titulaires de postes clés	22
i. Les critères de « Fit and Proper »	23
ii. La formation	27

### **III. Interactions régulières avec l'autorité de supervision 28**

a. Modalités pratiques	29
i. Validation de la nomination d'un nouvel administrateur	29
ii. Présence au conseil	29
iii. Accès aux PV et aux comptes rendus des comités spécialisés	30
b. Attentes spécifiques des superviseurs	31

### **IV. Un rôle étoffé pour le secrétariat du conseil 32**

### **V. Exemples de bonnes pratiques visant à améliorer le fonctionnement du conseil 33**

a. S'assurer de la compétence individuelle et collective du conseil	34
b. Organiser les travaux du conseil et de ses comités de façon à assurer une décantation appropriée des sujets en amont des séances de délibération	34
c. S'assurer de l'efficacité du conseil à travers un fonctionnement et une utilisation du temps collectif optimisés	35

### **Conclusion 37**

### **Annexes 38**

L'organisation de la supervision	38
Exigences de fonds propres prudentiels	39
Bâle III : Une nouvelle architecture de ratios de solvabilité	39

# REMERCIEMENTS

---

Ce rapport a été mené dans le cadre d'un groupe de travail composé de Guylaine DYEYRE (Présidente), Laurent TAVERNIER (Rapporteur) et ses membres :

Veronique CHAUFFERT-YVART

Marie-Hélène CRETU

Laurence DORS

Gilberte LOMBARD

Chantal LORY

Isabelle MAURY

Dominique ORLANDO

Catherine PARISET

Dominique PERRIER

Nicolas PLANTROU

Patrick SUET

Perrine VIDALENCHE

L'IFA remercie chaleureusement la participation de tous à cette réflexion, ainsi que Cécile HELME-GUIZON et Agnès TOURAINE

L'IFA remercie également Charlotte BARET, Elena COSTA, Elodie JOSNARD-BUISINE, Barbara LINATH et Maria QUEFFELEC de BNP Paribas pour leur contribution ainsi que Amel BEN BDIRA du cabinet PwC.

Ont été également consultés : Edouard FERNANDEZ-BOLLO, France HOUSSAYE, Bruno JULIEN-LAFERRIERE, Cyril LE TOUZE, Vivien LEVY-GARBOUA.

# INTRODUCTION

---

## Evolution de la gouvernance des banques en Europe à la suite de la crise de 2008

Depuis la crise financière, la gouvernance bancaire s'est considérablement renforcée, notamment en Europe. Un équilibre des pouvoirs au sein des établissements bancaires est apparu indispensable à leur bon fonctionnement.

La supervision des décisions de gestion s'est étoffée de manière à ne pas encourager des stratégies excessivement risquées.

Très rapidement après la crise, des textes spécifiquement applicables au monde bancaire ont été adoptés. Le contexte réglementaire en Europe propre aux banques couvre de nombreux sujets dont ceux liés à la gouvernance en vue d'appliquer des règles bancaires plus transparentes, plus unifiées et plus sécurisées. C'est ainsi que sont nés (i) le Mécanisme de Surveillance Unique (MSU)<sup>1</sup>, nouveau système de supervision bancaire en Europe, (ii) le Mécanisme de Résolution Unique (MRU)<sup>2</sup> dont l'objectif principal est de garantir une résolution ordonnée des banques défailtantes en réduisant au minimum les conséquences pour l'économie réelle, (iii) le Fonds de Résolution Unique (FRU)<sup>3</sup> destiné à financer les mesures de résolution en cas de crise bancaire, ce fonds étant préalablement alimenté par les établissements bancaires.

En Europe, la directive 2013/36 du 26 juin 2013, dite « CRD IV », concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, est venue renforcer de manière considérable la gouvernance des banques et des entreprises d'investissements.

Elle précise que le caractère non contraignant du cadre régissant la gouvernance d'entreprise, qui reposait jusqu'alors essentiellement sur des codes de conduite, avait insuffisamment encouragé la mise en œuvre de bonnes pratiques de gouvernance au sein des banques.

---

1 Single Supervisory Mechanism (SSM)

2 Single Resolution Mechanism (SRM)

3 Single Resolution Fund (SRF)

Cette directive a ensuite été transposée dans les différents droits nationaux.

En France, le Code monétaire et financier a été complété d'une nouvelle section spécifique intitulée « gouvernance des établissements de crédit et des entreprises d'investissement ». En parallèle, l'Autorité Bancaire Européenne (« ABE ») a adopté des recommandations en matière de gouvernance, venant ainsi répondre au mandat qui lui a été directement conféré par la CRD IV.

## Les défis stratégiques des banques

Face à l'émergence de technologies innovantes, de nouveaux acteurs et paradigmes économiques, le secteur bancaire doit s'adapter en permanence en faisant évoluer son offre, en repensant les parcours-clients et en revoyant ses dispositifs de gestion des risques et de conformité, tout en préservant sa solidité financière.

### Un environnement économique mouvant

- Le contexte persistant de taux d'intérêt bas, l'émergence d'acteurs innovants, l'augmentation des exigences de fonds propres prudentiels et l'accroissement significatif des coûts d'encadrement des risques, notamment en termes de conformité, ont pour conséquence de réduire les marges et la rentabilité des banques.
- Les banques doivent par ailleurs s'adapter à de nouvelles incertitudes géopolitiques et économiques.
- Les grands réseaux bancaires traditionnels ont tendance à se concentrer.
- En dépit d'un contexte favorable à l'activité (liquidité, croissance), une certaine instabilité liée à la fiscalité demeure.
- Les réformes fiscales entreprises aux Etats-Unis, sont susceptibles d'avoir un impact sur les stratégies d'expansion et de recentrage des banques européennes.

## Le digital, un défi majeur

- La multiplication de nouveaux acteurs (ex GAFA) amène les banques à repenser les relations et solutions, notamment de paiement, avec leurs clients, à développer de nouveaux usages en raison de l'émergence des FinTech<sup>4</sup> et des RegTech<sup>5</sup> et à optimiser les traitements opérationnels.
- Les mutations technologiques touchent l'industrie bancaire sur l'ensemble de ses activités, quel que soit le modèle opérationnel : B to B (ex : BFI), B to C (ex : banque de détail), et B to B to C (ex : gestion d'actifs, services financiers spécialisés).
- La transformation digitale se traduit par des évolutions stratégiques majeures, une évolution de la culture d'entreprise, une refonte des processus opérationnels et nécessite des investissements financiers complémentaires. L'automatisation et l'intelligence artificielle impliquent des changements de paradigme dont tous les effets ne sont pas encore connus. Pour autant, des impacts positifs tels que des gains de productivité ou un allègement des tâches administratives pour les collaborateurs peuvent être anticipés.
- Une technologie disruptive telle que la *Blockchain* pourrait révolutionner les processus des banques à moyen-long terme mais elle est toujours en phase exploratoire et complexe en termes d'utilisation et de réglementation. Les exercices et cas d'application s'avèrent nombreux mais la technologie se heurte encore à certaines difficultés, notamment la puissance informatique indispensable à son bon fonctionnement. Le cadre juridique, au regard notamment des enjeux de conformité, est encore balbutiant.
- Le traitement des données devient un enjeu crucial de nature à constituer un avantage compétitif mais suppose des données de qualité et induit la nécessité de leur regroupement et de leur compatibilité.

---

<sup>4</sup> Une FinTech est une start-up qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires.

<sup>5</sup> Une RegTech est une start-up qui utilise la technologie afin d'aider les entreprises à adapter leurs outils aux règles juridiques et aux juridictions où elles exercent leurs activités.

- Les menaces liées à la cyber-sécurité constituent un sujet de préoccupation majeure pour les établissements financiers et les autorités (en particulier l'ABE via la publication des orientations sur les technologies de l'information et de la communication). Les banques sont amenées à renforcer leurs moyens informatiques et leurs dispositifs de contrôle. La cyber-sécurité doit être intégrée aux business plans des banques et prise en compte dans l'appétence au risque<sup>6</sup> de celles-ci.

## Une réglementation exigeante et évolutive

- Le Comité de Bâle : depuis la crise de 2008, le renforcement des exigences notamment en termes prudentiel et de liquidité vise à une meilleure solidité financière, à l'amélioration du dispositif de gestion des risques et des standards en matière d'éthique et de conformité.
- Les principes du Comité de Bâle ont été déclinés dans la réglementation européenne à la fois dans les Directives CRD et le Règlement européen n°575/2013 du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, dit « CRR ».
- La dernière directive en vigueur CRD IV<sup>7</sup> comprend de nombreuses dispositions dont une partie spécifiquement consacrée à la gouvernance des établissements de crédit et des entreprises d'investissement<sup>8</sup>.



**Le règlement CRR** couvrant l'ensemble des dispositions relatives à la solvabilité et contenant les dispositions détaillées et prescriptives pour le calcul des exigences de fonds propres complète ce dispositif. Le CRR est d'application directe sans besoin de transposition en droit national<sup>9</sup>.

---

6 *Risk appetite*

7 En cours de révision vers une « CRD V »

8 Directive 2013/36/UE du Parlement Européen et du Conseil du 26 juin 2013 concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, modifiant la directive 2002/87/CE et abrogeant les directives 2006/48/CE et 2006/49/CE Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE.

9 Règlement (UE) No 575/2013 du Parlement Européen et du Conseil du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement et modifiant le règlement (UE) no 648/2012.



## Le Comité de Bâle

Créé en 1974 par les dix principaux pays industrialisés, le Comité de Bâle est chargé de renforcer la solidité du système financier mondial ainsi que l'efficacité du contrôle prudentiel et la coopération entre régulateurs bancaires. Il rassemble aujourd'hui **les superviseurs de**

**28 pays ou juridictions** (Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, France, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse, Turquie, Union Européenne). **Les règles établies par le Comité de Bâle (appelées «standards» en anglais) définissent des exigences minimales que les banques doivent respecter ; ces exigences ont évolué en trois phases successives ( Bâle I, Bâle II, Bâle III).** Le standard en vigueur élaboré par le Comité de Bâle est la réforme dite de «Bâle III», qui complète à partir de 2010 la réforme de «Bâle II». Derrière cette appellation unique, est regroupé un ensemble de règles autour de trois axes appelés (i) pilier I : exigences minimales sur les fonds propres, (ii) pilier II : surveillance prudentielle et contrôle interne (iii) pilier III : communication financière et discipline de marché. Les membres du Comité ont un engagement moral de les mettre en œuvre dans leur dispositif législatif et réglementaire. Au sein de l'UE, ces standards du Comité de Bâle sont le plus souvent intégrés à la législation (directives ou règlements). Le Comité de Bâle assure le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de ses standards par ses membres, grâce à la mise en place d'un programme dédié. Par ailleurs, **il publie des orientations et des bonnes pratiques** encourageant ainsi les superviseurs et les banques à identifier les possibilités d'améliorations en relevant les différences avec les pratiques observées dans leur propre juridiction. Bâle III a été transposé dans l'Union Européenne au travers de la directive CRD IV.

## Les trois piliers du Comité de Bâle



Pilier I  
Exigences  
minimales en  
fonds  
propres



Pilier II  
Surveillance  
prudentielle  
& contrôle interne



Pilier III  
Communication  
financière  
& discipline de  
marché

- Par ailleurs, le Comité de Bâle a aussi rappelé l'importance de la qualité des données via la publication en janvier 2013 du standard BCBS 239 qui porte sur la qualité et la disponibilité des informations. Cet ensemble de principes, applicables depuis le 1er janvier 2016 pour tous les établissements bancaires d'importance systémique au niveau mondial (G-SIB) et depuis le 1er janvier 2019 pour ceux d'importance systémique au niveau national (D-SIB), vise à améliorer leurs capacités de reporting, et à rendre ces reportings réglementaires plus fiables.
- L'agenda réglementaire s'annonce chargé pour les années à venir avec notamment la finalisation de la réforme Bâle III (aussi dénommée parfois « Bâle IV ») qui a pour objectif principal de réduire la variabilité excessive des actifs pondérés en fonction des risques et d'améliorer la comparabilité et la transparence des ratios de fonds propres des banques. Son calendrier de déploiement est défini et la plupart des réformes doivent avoir lieu d'ici 2022.
- D'autres réglementations impactent par ailleurs le secteur bancaire (protection des consommateurs, clientèle fragile, RGPD, etc.).

Ces évolutions sont susceptibles d'affecter la compétitivité des banques européennes et de les pénaliser dans le cadre d'une compétition internationale.

# I. RÔLES CONFIEÉS AUX RÉGULATEURS ET SUPERVISEURS

---

## L'Autorité Bancaire Européenne

**L'Autorité Bancaire Européenne (ABE)<sup>10</sup> est le régulateur bancaire européen.**

Créée le 1er janvier 2011, l'ABE est une autorité indépendante de l'UE qui œuvre afin de garantir une réglementation et une surveillance prudentielle efficace et cohérente dans l'ensemble du secteur bancaire européen. Ses principaux objectifs consistent à maintenir la stabilité financière dans l'UE et garantir l'intégrité, l'efficacité et le bon fonctionnement du secteur bancaire.

L'ABE est indépendante, mais rend compte au Parlement européen, au Conseil européen de l'Union européenne et à la Commission européenne.

L'ABE a pour principales missions :

- de contribuer, par l'adoption de normes techniques contraignantes et d'orientations, à la création d'un recueil réglementaire unique dans le secteur bancaire. Ce recueil réglementaire unique a pour but de fournir un ensemble unique de règles prudentielles harmonisées destinées aux établissements financiers dans toute l'UE, qui contribuera à créer des conditions de concurrence équitables et offrira une protection élevée aux déposants, aux investisseurs et aux consommateurs.
- de promouvoir la convergence des pratiques de surveillance, afin de garantir une application harmonisée des règles prudentielles.

L'ABE est également chargée d'évaluer les risques et vulnérabilités dans le secteur bancaire européen, notamment à l'aide de rapports d'évaluation des risques réguliers et de simulations de crises paneuropéennes (conduite de *stress-tests* ).

---

<sup>10</sup> European Banking Authority (EBA).

## La BCE et les superviseurs nationaux

**La Banque Centrale Européenne (BCE) est le superviseur bancaire de la zone euro** (cf. organisation en annexe 1).

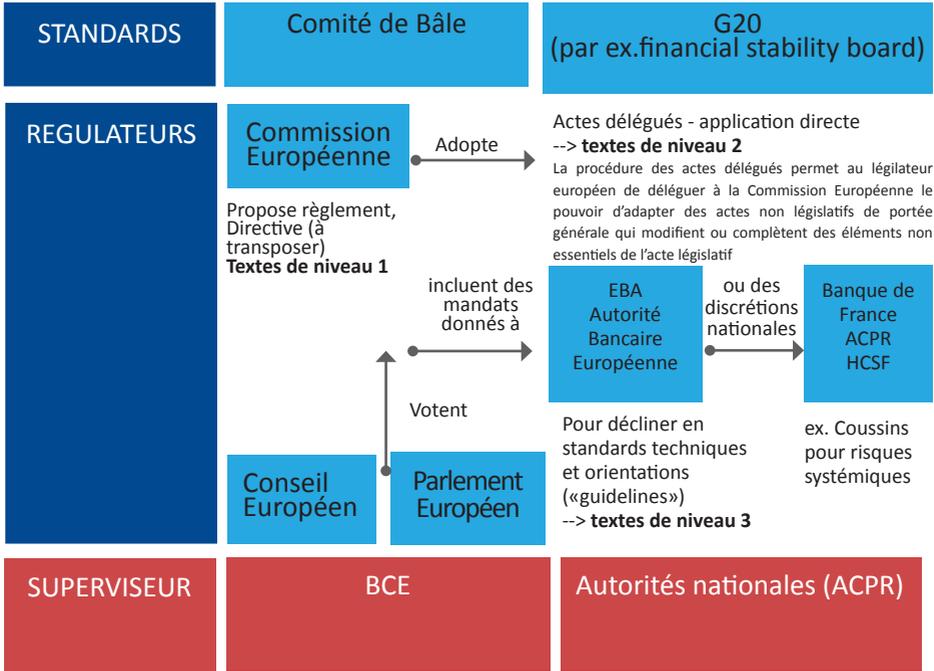
Depuis fin 2014, la BCE exerce une surveillance directe (agrément, contrôle permanent et contrôle sur site) pour les établissements bancaires considérés comme « importants », en collaboration avec l’Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (« ACPR »), autorité nationale compétente pour la France, dans le cadre du MSU.

L’ACPR supervise les institutions dites « moins importantes » en France, sous le contrôle et dans le cadre défini par la BCE. Cette dernière exerce donc une supervision indirecte de ces établissements.

Les entités entrant dans le champ du MSU comprennent (i) les établissements de crédit, (ii) les compagnies financières consolidant des établissements de crédit et (iii) les succursales d’établissements de crédit implantées dans les pays du MSU et dont le siège est établi dans un autre pays de l’Union européenne.

Une méthodologie commune permet l’identification des entités dites « significatives », placées sous le contrôle direct de la BCE.

# Vue générale de l'environnement de la régulation et de la supervision bancaire



Source : PwC

## II. LES SPÉCIFICITÉS DU CONSEIL DES BANQUES

---

Face à l'ampleur de ces défis et au rôle désormais confié aux régulateurs et superviseurs, les missions du conseil et les rôles des administrateurs se sont étoffés et leurs responsabilités se sont renforcées.

Le conseil d'une banque est régi à la fois par les dispositions du code de commerce relatives au conseil d'administration d'une société anonyme, mais également par la réglementation bancaire tant en France (notamment dans le Code monétaire et financier) qu'en Europe. Ces dispositions imposent des spécificités en matière de gouvernance, prévoient des dispositions relatives à l'aptitude des membres des conseils des établissements bancaires, et renforcent le rôle du conseil d'administration et de son secrétariat.

Le respect de ces normes est non exclusif de l'observance de règles édictées en vertu de codes de conduite tels que le Code AFEP-Medef, pour les sociétés cotées.

### a. Une gouvernance spécifique

Les règles applicables spécifiquement au conseil d'administration des banques prévoient l'obligation pour le conseil de procéder à la constitution de comités spécialisés, de dissocier les fonctions de président du conseil et de directeur général et de renforcer l'indépendance des fonctions de contrôle en conférant à ces dernières un accès direct au conseil d'administration.

## i. Obligation de constitution de comités spécialisés

Outre l'obligation de constitution d'un **comité d'audit (1)** qui existe dans toutes les sociétés cotées sur un marché réglementé<sup>11</sup>, et la faculté offerte à tout conseil d'administration de mettre en place volontairement des comités<sup>12</sup>, les établissements bancaires dont le total de bilan dépasse certains seuils sont tenus de mettre en place des comités spécifiques. Conformément à l'article L. 511-89 et suivants du Code monétaire et financier, les établissements de crédit d'importance significative, à savoir en France au-delà de cinq milliards d'euros de total bilan, ont l'obligation de constituer **(2) un comité des risques**, **(3) un comité des nominations** et **(4) un comité des rémunérations** :

**(1) Un comité portant sur les comptes généralement appelé comité d'audit** assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières (articles L823-19 et L823-20 du Code de commerce)<sup>13</sup>. Il est le seul comité obligatoire dans les sociétés dont les titres financiers sont admis aux négociations sur un marché réglementé, et il est également obligatoire pour les établissements de crédit, les entreprises d'assurance et les autres entités d'intérêt public visées à l'article L.820-1 du Code de commerce.

**L'obligation d'avoir au moins un administrateur indépendant** : les sociétés tenues de constituer un comité d'audit ont l'obligation légale d'avoir au moins un administrateur indépendant, cette indépendance pour les établissements de crédit pouvant s'apprécier sur la base des orientations de l'ABE et de l'Autorité Européenne des Marchés Financiers (« AEMF »).

**L'obligation de disposer de compétences particulières** : l'article L.823-19 du Code de commerce dont résulte l'obligation de constituer un comité d'audit précise que « *Un membre au moins du comité*

<sup>11</sup> Par ailleurs, pour ces mêmes sociétés, le Code Afep-Medef recommande la constitution d'un comité des nominations et d'un comité des rémunérations.

<sup>12</sup> En application du Code de commerce, tout conseil peut décider de mettre en place des comités spécialisés, en charge de l'aider à préparer ses travaux. Créés par le conseil, les comités spécialisés ne sauraient s'y substituer puisqu'ils sont chargés d'étudier les questions que lui-même, ou son président soumet, pour avis, à leur examen. Ces comités exercent leur activité sous la responsabilité du conseil.

<sup>13</sup> Précisons que « *Les établissements de crédit et les sociétés de financement autres que ceux mentionnés à l'article L. 511-89 peuvent confier, sur autorisation de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, les missions dévolues au comité des risques au comité spécialisé mentionné à l'article L. 823-19 du Code de commerce.* » (art. L.511-97 c. com.)

*doit présenter des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes et être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance»<sup>14</sup>.*

**(2) Le comité des risques** conseille le conseil sur la stratégie globale de l'entité et son appétence en matière de risques, l'assiste dans le contrôle de la mise en œuvre de cette stratégie par les dirigeants effectifs, examine si les prix des produits et services offerts aux clients sont conformes à celle-ci et enfin examine si les incitations prévues par la politique et les pratiques de rémunération de l'établissement sont compatibles avec sa situation au regard des risques auxquels il est exposé, de son capital, de sa liquidité ainsi que de la probabilité de l'échelonnement dans le temps des bénéfices attendus<sup>15</sup>.

**(3) Le comité des nominations** identifie et recommande les candidats aux fonctions d'administrateur en vue de leur nomination par l'Assemblée générale. Il évalue au moins une fois par an les membres du conseil, de manière individuelle et collective, et procède à l'évaluation de la politique de sélection et de nomination des dirigeants effectifs, des directeurs généraux délégués et du responsable de la fonction de gestion des risques<sup>16</sup>. *« Il fixe un objectif à atteindre en ce qui concerne la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil. Il s'assure que le conseil n'est pas dominé par une personne ou un petit nombre de personnes dans des conditions préjudiciables aux intérêts de l'établissement de crédit»<sup>17</sup>.*

**(4) Le comité des rémunérations** prépare les décisions du conseil concernant les rémunérations. En particulier, il arrête les principes de la politique de rémunération, les rémunérations et avantages ou indemnités accordés aux mandataires sociaux, ainsi que les rémunérations de certaines catégories de personnel dont l'activité professionnelle a une influence significative sur le profil de risque de l'entreprise ou du groupe<sup>18</sup>.

---

**14** Art. L.823-19 II al. 1 c. com.

**15** Art L 511-92 et suivants du c. mon. fin.

**16** Art. L.511-100 du c. mon. fin

**17** Art L 511-98 et suivants du c. mon. fin.

**18** Art. L.511-102 du c. mon. fin

Les comités spécialisés doivent être composés de membres du conseil d'administration qui n'exercent pas de fonctions de direction au sein de l'entreprise<sup>19</sup>.

Ces membres disposent en particulier de connaissances et de compétences adaptées à l'exercice des missions du comité auquel ils participent.

Par ailleurs, en ce qui concerne le comité des risques, des nominations et des rémunérations l'ACPR « considère la présence de membres indépendants, au sein des organes de surveillance et autres comités spécialisés comme relevant de bonnes pratiques à encourager et non d'une exigence légale ou réglementaire. »<sup>20</sup>

## ii. Dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général

Selon le Code de commerce, le conseil d'administration choisit dans les conditions définies par les statuts, entre les deux modalités d'exercice de la direction générale qui peut être assumée soit par<sup>21</sup> :

- Le président du conseil d'administration,
- Une autre personne physique nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général.

Toutefois, en application de la directive CRD IV telle que transposée en droit français, **ce choix est interdit aux établissements de crédit** : la présidence de son conseil d'administration ne peut être exercée par le directeur général<sup>22</sup>. Dans des cas exceptionnels, l'ACPR (ou la BCE) peut autoriser le cumul de ces fonctions sur la base de justifications produites par l'établissement.

---

**19** Art L 823-19 du Code de Commerce en ce qui concerne le comité d'audit et Art. L.511-90 du c. mon. fin. pour les comités des risques, des nominations et des rémunérations

**20** Notice de conformité aux « Orientations de l'ABE relatives à la gouvernance interne (EBA/GL/2017/11) » et aux « Orientations de l'ABE et de l'Autorité européenne des Marchés Financiers (AEMF) relatives aux évaluations de l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés (EBA/GL/2017/12) ». Ces orientations sont applicables à compter du 30 juin 2018. L'ACPR se distingue sur ce point des « Orientations de l'ABE et de l'Autorité Européenne des Marchés Financiers (AEMF) relatives aux évaluations de l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés (EBA/GL/2017/12) ».

**21** Art. L225-51-1 c.com.

**22** Art. L. 511-58 c. mon. fin.

Le dispositif de gouvernance doit clairement distinguer les fonctions de surveillance de celles de direction effective afin de favoriser par la séparation des fonctions une gestion saine et efficace des risques. **Les personnes qui assurent la direction effective de l'activité de l'établissement sont au moins au nombre de deux (deux dirigeants effectifs).**

### iii. Interactions entre les fonctions de contrôle et le conseil d'administration

Les fonctions de contrôle (risque, conformité, audit interne) doivent être indépendantes des fonctions opérationnelles et disposer de ressources adéquates.<sup>23</sup>

**Selon les orientations de l'ABE , les responsables des fonctions de contrôle bénéficient d'un statut particulier :**

- Ils disposent d'un droit d'accès direct au conseil d'administration en cas d'évolution majeure des risques affectant ou susceptibles d'affecter l'établissement.
- Le conseil d'administration exerce un contrôle de leur rémunération.
- Ils ne peuvent être démis de leurs fonctions sans l'accord du conseil d'administration.



#### **Extrait des orientations de l'ABE - Orientations sur la gouvernance interne (EBA/GL/2017/11)**

*157. Les établissements devraient disposer de procédures documentées pour pourvoir le poste de responsable d'une fonction de contrôle interne et pour le décharger de ses responsabilités. En tout état de cause, les responsables des fonctions de contrôle interne ne devraient pas – et, conformément à l'article 76, paragraphe 5, de la directive 2013/36/UE, le responsable de la fonction de gestion des risques ne doit pas – être démis de leurs fonctions sans l'accord préalable de l'organe de direction dans l'exercice de sa fonction de surveillance. Dans les établissements ayant une importance significative, les autorités compétentes devraient être rapidement informées de la nomination et des principales raisons de la révocation d'un responsable d'une fonction de contrôle interne.*

## b. Un renforcement du rôle du conseil par rapport à celui des sociétés non régulées

La réglementation bancaire accentue le rôle, et par voie de conséquence la responsabilité du conseil d'administration en tant qu'organe collégial : comme pour toute société, celui-ci est en charge de la détermination de la stratégie de l'entreprise, de superviser la mise en œuvre des décisions de la direction générale de l'établissement dans ses différents domaines et de contrôler et vérifier tous les points qu'il estime devoir surveiller.

### i. Renforcement du contrôle exercé par le conseil en matière de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques

Le Code monétaire et financier précise certaines des missions conférées au conseil. En effet, celui-ci :

- « *procède à l'examen du dispositif de gouvernance, évalue périodiquement son efficacité et s'assure que des mesures correctrices pour remédier aux éventuelles défaillances ont été prises* ». Le dispositif de gouvernance comprend notamment « *une organisation claire assurant un partage des responsabilités bien défini, transparent et cohérent, des procédures efficaces de détection, de gestion, de suivi et de déclaration des risques auxquels il est ou pourrait être exposé* »,<sup>24</sup>
- « *approuve et revoit régulièrement les stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques auxquels l'établissement est ou pourrait être exposé, y compris les risques engendrés par l'environnement économique* »,<sup>25</sup>
- « *détermine les orientations et contrôle la mise en œuvre par les « dirigeants effectifs », à savoir le plus communément les dirigeants mandataires sociaux, « des dispositifs de surveillance afin de garantir une gestion efficace et prudente de l'établissement, notamment la séparation des fonctions au sein de l'organisation de l'établissement de crédit ou de la société de financement et la prévention des conflits d'intérêts.* »,<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Art. L511-55 et L.511-59 c. mon. fin.

<sup>25</sup> Art. L511-60 c. mon. fin.

<sup>26</sup> Art. L.511-67 c. mon. fin.

- doit « s’assurer que l’entreprise assujettie se conforme à ses obligations au titre du présent arrêté [sur le contrôle interne] et qui incombent aux dirigeants effectifs et à l’organe de surveillance »<sup>27</sup>, à savoir le conseil d’administration dans son rôle d’organe de surveillance,
- doit s’assurer du respect des obligations qui lui incombent en matière de contrôle interne, en particulier il procède deux fois par an à l’examen de l’activité et des résultats du contrôle interne sur la base des informations qui lui sont transmises par la direction générale et des rapports qui lui sont présentés par les responsables du contrôle permanent, de la conformité et du contrôle périodique<sup>28</sup>.

Cette responsabilisation accentuée nécessite des compétences techniques du conseil en tant qu’organe collégial ; de ce fait sa composition est désormais un élément clef qui permet d’apprécier sa capacité à satisfaire à ses obligations (cf. II c) ci-dessous).

En pratique, et afin de parvenir à une supervision efficiente, le conseil s’implique de manière plus active que ne le ferait celui d’une société non réglementée dans la gouvernance de la société, ainsi qu’en matière de contrôle interne et de supervision de la gestion des risques de la société. En particulier :

- il approuve les limites globales de risques fixées et revues par les dirigeants effectifs au moins une fois par an en formalisant le *Risk Appetite Statement* ;
- il procède à l’examen du dispositif de gouvernance et évalue périodiquement son efficacité ;
- il approuve et revoit régulièrement les stratégies et politiques en matière de risques ;

---

**27** Art. 241 al. 1 de l’arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d’investissement soumis au contrôle de l’Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

**28** Art. 252 de l’arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d’investissement soumises au contrôle de l’ACPR.

- il détermine les orientations et contrôle la mise en œuvre des dispositifs de surveillance afin de garantir une gestion efficace et prudente de l'établissement, par exemple en :
  - contrôlant le respect des normes en matière de fonds propres et de liquidité ;
  - prenant connaissance des résultats des stress tests ;
- il examine et approuve annuellement le dispositif préventif de rétablissement de l'établissement bancaire<sup>29</sup> ;
- il prend connaissance du plan de résolution dont l'exécution revient aux autorités de supervision en cas de crise majeure ;
- il analyse l'évolution du dispositif permettant d'assurer le suivi du risque de liquidité ;
- il approuve les critères et les seuils de significativité permettant d'identifier les incidents devant être portés à sa connaissance et examine les anomalies significatives détectées ;
- il valide le programme annuel des missions de contrôle périodique et examine les rapports rédigés à la suite des missions de l'audit interne et de l'autorité de supervision ;
- il prend connaissance des rapports de contrôle interne sur les risques, la conformité, l'audit interne<sup>30</sup> ;
- il approuve la stratégie en matière de Technologie de l'Information et de la Communication (TIC), les plans de mise en œuvre et en surveille le déploiement<sup>31</sup> ;
- il est informé des mesures prises pour assurer le contrôle des activités externalisées et des risques éventuels qui en résultent.

<sup>29</sup> Les articles L.613-34 et suivants du c. mon. fin. prévoient l'obligation d'établir et de mettre à jour un plan préventif de rétablissement.

<sup>30</sup> Art 258 à 266 de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution).

<sup>31</sup> Orientations de l'ABE émises en vertu de l'article 16 du règlement (UE) n° 1093/20101.

## ii. Missions du conseil d'administration en matière de rémunération des preneurs de risques

Le conseil d'administration d'un établissement de crédit et son comité des rémunérations sont activement impliqués dans la politique de rémunération de l'entreprise en général<sup>32</sup> et de la population qualifiée de « preneurs de risques »<sup>33</sup> en particulier, ce qui va bien au-delà des obligations d'un conseil d'une société non régulée, même « cotée » qui se référerait au code Afep-Medef. Ainsi :

- Le conseil adopte et revoit les principes généraux de la politique de rémunération de la société et en contrôle la mise en œuvre ;
- Le conseil d'administration identifie sa population de « preneurs de risques » et supervise la politique de rémunération qui leur est spécifiquement applicable, laquelle doit respecter un certain nombre de règles contraignantes (paiements en actions ou indexés à l'action ; paiement différé de la rémunération variable ; respect d'un plafond pour la rémunération variable, qui doit être approuvé par l'assemblée générale des actionnaires, etc.) ;
- Le comité des rémunérations procède à un examen annuel des principes de la politique de rémunération de l'entreprise et des rémunérations, indemnités et avantages de toute nature accordés, en particulier, aux mandataires sociaux de l'entreprise, mais également à certains personnels, notamment au responsable de la fonction de gestion des risques et au responsable de la conformité.

---

**32** Articles L.511-71, L.511-72 et L.511-102 du c. mon. fin.

**33** Les personnes concernées sont celles visées à l'article L.511-71 du c. mon. fin., à savoir les dirigeants effectifs (le plus souvent il s'agit des dirigeants mandataires sociaux) et les « [...] catégories de personnel, incluant les preneurs de risques, les personnes exerçant une fonction de contrôle ainsi que tout salarié qui, au vu de ses revenus globaux, se trouve dans la même tranche de rémunération, dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise ou du groupe. ». Les dispositions spécifiques à la politique et aux pratiques de rémunérations sont codifiées aux articles L.511-71 et suivants du Code monétaire et financier.

### iii. Auto-évaluation du conseil d'administration comme organe collégial

Les sociétés cotées, en application du code Afep-Medef, procèdent à l'évaluation des travaux de leurs conseils d'administration. Pour les établissements de crédit, cette obligation figure dans la loi et est plus détaillée, impliquant notamment de manière spécifique le comité des nominations de l'établissement, pour les établissements qui doivent en être dotés (cf. ci-dessous). Les orientations de l'ABE viennent par ailleurs compléter et renforcer ce dispositif. Les travaux du conseil d'administration sur ce point sont préparés par le comité des nominations. Ainsi le comité des nominations évalue périodiquement et au moins une fois par an la structure, la taille, la composition et l'efficacité du conseil au regard des missions qui lui sont assignées et lui soumet toutes recommandations.

### c. L'aptitude des administrateurs, des mandataires sociaux exécutifs et des titulaires de postes clés

Afin d'apprécier la capacité du conseil à satisfaire à ses obligations, la composition du conseil est désormais un élément clef. Une compétence et honorabilité parfaite de ses membres ainsi qu'une disponibilité indispensable à l'exercice de ses missions sont notamment requises.

La CRD IV a confié à l'ABE le soin d'émettre des orientations détaillant les qualités (les critères de **Fit and Proper**) dont doivent être pourvus les administrateurs, les mandataires sociaux exécutifs<sup>34</sup> - qui seront appréciées pour ces deux populations - par le superviseur, ainsi que les titulaires de postes clés ; les formations que doivent suivre les administrateurs afin de maintenir leur expertise à jour, la diversité au sein du conseil d'administration.

---

34 Ces critères seront appréciés pour ces deux populations par le superviseur.

En vertu des orientations de l'ABE, les critères de *Fit and Proper* s'appliquent également « aux titulaires de postes clés » dont la liste doit être définie par le conseil d'administration :



.....  
*Selon les lignes directrices de l'ABE applicables en matière de Fit and Proper, les titulaires de postes clés sont les responsables des fonctions de contrôle interne (risques, conformité et audit interne) et le responsable financier ainsi que les personnes identifiées comme ayant une influence importante sur la direction de l'établissement et parmi lesquelles peuvent figurer les responsables de lignes d'activité importantes, de succursales dans l'espace économique européen/l'Association européenne de libre-échange, de filiales de pays tiers et autres fonctions internes. Pour cette population, à la différence des membres du conseil d'administration et des dirigeants effectifs, seule une évaluation interne, à tenir à la disposition du superviseur, est exigée et ne couvre qu'une partie des critères du Fit and Proper » (honorabilité, honnêteté, intégrité, compétences, connaissances et expérience suffisantes).*  
.....

## i. Les critères de *Fit and Proper*

Les critères de *Fit and Proper* des administrateurs et des dirigeants effectifs (ensemble les membres de l'organe de direction) sont définis par l'article L511-51 du Code monétaire et financier (transposition de l'article 91 de la CRD IV) et détaillés dans les orientations de l'ABE :

**(1) Honorabilité :** Chacun des dirigeants effectifs ainsi que chaque membre du conseil d'administration doit faire preuve d'une honnêteté, intégrité et indépendance d'esprit qui lui permettent d'évaluer et, si nécessaire, de remettre effectivement en question les décisions prises en matière de gestion ainsi que d'assurer la supervision et le suivi effectifs de ces décisions<sup>35</sup>. L'ABE précise qu'un membre de l'organe de direction devrait être considéré comme « *jouissant d'honorabilité et possédant honnêteté et intégrité en l'absence de raisons objectives et démontrables qui suggèrent le contraire* » en tenant compte d'un grand nombre de situations (telles que les antécédents judiciaires ou administratifs, les enquêtes en cours, etc.). L'évaluation de la réputation, de l'honnêteté et de l'intégrité devrait également tenir compte de l'impact des effets cumulatifs d'incidents mineurs sur la réputation d'un membre.



Il ne s'agit donc pas simplement d'une déclaration de non condamnation comme celle demandée auprès du greffe, mais d'une vérification approfondie à laquelle chaque banque doit procéder afin de déterminer l'honorabilité de l'administrateur. Cette vérification sera ensuite contrôlée par le superviseur.

**(2) Indépendance d'esprit et conflits d'intérêts** : Tous les mandataires sociaux (administrateurs ou dirigeants effectifs) doivent préserver en toute circonstance leur indépendance de jugement, de décision et d'action. En effet, les orientations de l'ABE précisent que *« agir en faisant preuve d'« indépendance d'esprit » est un mode de comportement, démontré notamment lors des discussions et de la prise de décisions au sein de l'organe de direction »*. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social de la société dont il est administrateur, fait preuve de *« courage, [...] conviction et [...] force [afin] d'évaluer efficacement et de remettre en cause les décisions proposées par d'autres membres de l'organe de direction »*.

Afin de pouvoir évaluer la complétude de ces normes comportementales par les membres de l'organe de direction, les banques doivent se doter d'une politique en matière de conflits d'intérêts dans laquelle sont notamment listées les situations de conflits d'intérêts avérés ou potentiels et les mesures qui seraient prises afin d'y remédier.

Par ailleurs, si les orientations de l'ABE prévoient l'obligation pour les membres de l'organe de direction d'être indépendants (il s'agit là d'un critère formel avec une liste prévue par les orientations de l'ABE de situations dans lesquelles la personne serait présumée non indépendante), l'ACPR a toutefois indiqué que *« l'indépendance formelle des membres de l'organe de direction et des membres du comité des risques et du comité des nominations ne constitue pas un critère d'aptitude prévu par la législation et la réglementation française en vigueur, qui serait opposable dans le cadre de l'examen d'une candidature individuelle »*<sup>36</sup>. Elle a rappelé à ce titre que *« la présence de membres indépendants, au sein des organes de surveillance et autres comités spécialisés comme relevant de bonnes pratiques à encourager et non d'une exigence légale ou réglementaire »*.

<sup>36</sup> Notice de conformité aux Orientations de l'Autorité Bancaire Européenne (ABE) relatives à la gouvernance interne (EBA/GL/2017/11) et aux Orientations de l'ABE et de l'Autorité Européenne des Marchés Financiers (AEMF) relatives aux évaluations de l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés (EBA/GL/2017/12), publiée le 5 juin 2018.

### **(3) Disponibilité et cumul des mandats :**

- **Cumul des mandats :** des règles spécifiques en matière de cumul de mandats s'appliquent dans les banques. Il est possible de détenir au maximum 1 mandat exécutif et 2 mandats non exécutifs ou 4 mandats non exécutifs (le Code AFEP-Medef permet l'exercice simultané de 5 mandats non exécutifs), tous les mandats à travers le monde et ceux des sociétés cotées et non cotées étant pris en compte. Toutefois, les mandats intra-groupe et les participations qualifiées comptent comme un seul mandat.
  
- **Temps nécessaire à l'exercice du mandat ( *time commitment* ) :**
  - Le superviseur veille à ce que chaque membre de l'organe de direction dispose du temps nécessaire afin d'accomplir au mieux sa mission dans le cadre de son mandat. Ce point fait l'objet d'un contrôle spécifique de la part du superviseur.
  - L'ABE estime que les administrateurs doivent être en mesure d'exercer leurs fonctions lors de périodes d'activité particulièrement intenses (telles qu'une restructuration, une délocalisation de l'établissement, une acquisition, une fusion, une cession ou une situation de crise, ou à la suite d'une difficulté majeure concernant une ou plusieurs de ses activités).
  - Chaque administrateur doit s'assurer que le nombre et la charge de ses mandats, même s'il respecte les règles en matière de cumul mentionnées ci-dessus, lui laissent une disponibilité suffisante. Il doit répertorier de manière très détaillée le temps consacré, non seulement aux diverses fonctions d'administrateur (en intégrant le temps consacré à la préparation, aux déplacements et à la formation y afférente) mais en intégrant également tous les postes externes professionnels et politiques (en ce compris les associations professionnelles). Ce critère est évalué, tant par la banque que par le superviseur, à l'aune de la taille, la nature, l'échelle et la complexité des activités de l'entité dans laquelle le membre exerce une fonction. Il doit également intégrer le temps nécessaire au besoin d'apprentissage permanent et de perfectionnement de ses connaissances.

#### **(4) Expérience et compétence :**

##### **→ Compétence individuelle :**

La compétence individuelle des membres de l'organe de direction est appréciée au regard de leur formation, de leur expérience et de leurs attributions.

Les orientations de l'ABE précisent que les membres de l'organe de direction doivent se tenir au courant des activités de l'établissement et des risques auxquels la banque est exposée, à un niveau en adéquation avec leurs responsabilités. Cela inclut une compréhension appropriée des domaines pour lesquels un membre n'est pas individuellement et directement responsable mais rend collectivement des comptes avec les autres membres de l'organe de direction.

Le seul CV n'est pas suffisant. Des seuils d'expérience pratique et théorique ont été définis par l'ABE (par exemple le nombre d'années d'expérience dans un poste similaire pour une présomption d'expérience suffisante). Si tel n'est pas le cas, une évaluation complémentaire est réalisée.

Les programmes de formation déjà suivis ou à suivre par la personne nommée sont pris en considération.

##### **→ Compétence collective :**

Le conseil doit collectivement être en mesure de comprendre les activités de l'établissement et les principaux risques associés. Un nombre suffisant de membres doit disposer des connaissances couvrant l'ensemble des activités de manière à être en mesure de débattre sur les décisions à adopter. Une liste non exhaustive des domaines d'expertise est fournie par l'ABE et couvre notamment les sujets de conformité, d'audit interne et l'environnement juridique et réglementaire.

**(5) Diversité :** Conformément à la Directive CRD IV et aux orientations de l'ABE sur la l'aptitude des membres de l'organe de direction et des titulaires de postes clés, la diversité permet d'améliorer le fonctionnement du conseil d'administration. Ainsi le genre, l'âge, la nationalité, le parcours professionnel, etc. doivent être pris en compte à tout moment.

Toutes les banques doivent adopter une politique de diversité (qui peut être incluse dans la politique d'aptitude des membres de l'organe de direction) et, dans les banques significatives, définir des objectifs quantitatifs de diversité.

Il est également recommandé de procéder à un examen annuel de ces objectifs.

Si les objectifs de diversité n'ont pas été atteints, ces banques doivent en documenter les motifs et lister les mesures adoptées et le délai pour y remédier.

## ii. La formation

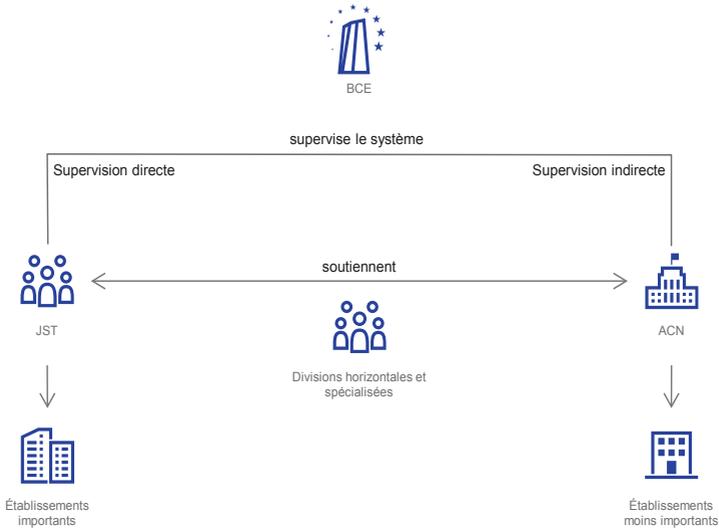
Afin de s'assurer de l'expertise continue de leurs administrateurs, les banques doivent consacrer les ressources humaines et financières nécessaires à la formation des dirigeants effectifs et des administrateurs<sup>37</sup>. Les orientations de l'ABE requièrent à ce titre que soit mise en place une « politique d'initiation et de formation ».

En pratique et dans la mesure où la nomination et le renouvellement des membres de l'organe de direction sont soumis à l'approbation du superviseur, le candidat peut se voir, dans certains cas, imposer des formations visant à renforcer ses connaissances bancaires ou relatives aux risques ou à la réglementation.

---

**37** Article L. 511-53 du c.mon.fin, pour les établissements de crédit et les sociétés de financement, et L. 533-25 du c.mon.fin, pour les entreprises d'investissement.

# III. INTERACTIONS RÉGULIÈRES AVEC L'AUTORITÉ DE SUPERVISION



Source : BCE



La BCE s'appuie pour la supervision des établissements « importants » sur les compétences des autorités nationales à travers les équipes de surveillance conjointes (Joint Supervisory Teams). Ces équipes de surveillance conjointes, dites « JST » sont composées de personnels issus de la BCE et des autorités nationales compétentes des pays dans lesquels sont établis les établissements ou les filiales importantes d'un groupe bancaire déterminé. Une JST est mise en place pour chaque établissement important. Elle est en charge de la supervision quotidienne des institutions et de l'application du programme annuel de supervision.

## a. Modalités pratiques

### i. Validation de la nomination d'un nouvel administrateur

Un formulaire comprenant notamment les éléments relatifs aux compétences, à l'honorabilité et à la disponibilité du nouvel administrateur doit être fourni à l'autorité 15 jours au plus tard après sa nomination. L'ACPR et la BCE pourraient remettre en cause cette nomination si elles la considéraient comme susceptible de poser un problème au regard de ces critères. Elles peuvent, le cas échéant, demander à ce que l'administrateur bénéficie d'une formation spécifique afin d'atteindre le niveau requis.

### ii. Présence au conseil

L'entrée en vigueur de la CRD IV et du Mécanisme de Supervision Unique (MSU) ont favorisé une convergence des pratiques des autorités de supervision au sein de la zone euro. La BCE a instauré une présence de l'Autorité de supervision au sein du conseil d'administration.

La *Joint Supervisory Team* (JST) de la BCE peut assister au conseil d'administration sous trois motifs potentiels :

- ➔ Une présentation au conseil (ce fut le cas l'année de l'entrée en vigueur de la CRD IV) ;
- ➔ Une présence pour une raison particulière, par exemple à la suite de d'une mission thématique. Le superviseur n'est amené à réagir en conseil que s'il vient avec son agenda ;
- ➔ Une présence dite « silencieuse » sans agenda, une fois par an, pour vérifier que les fonctions dévolues par la réglementation au conseil d'administration sont réalisées correctement. Cette présence s'assimile à du contrôle permanent du conseil d'administration.

Après une première phase initiée lors de la revue thématique portant sur la gouvernance des établissements bancaires dès 2015, la présence de l'Autorité de supervision est devenue une pratique régulière depuis 2017.

Concrètement, le superviseur prévient à l'avance le président du conseil d'administration de sa venue et choisit le conseil dont l'ordre du jour rejoint ses points d'intérêt.

La BCE assiste au conseil des banques françaises faisant l'objet d'une surveillance directe de sa part. Sur les 13 établissements concernés, 7 ont été traités en priorité.

Dès lors que la BCE assiste à un conseil, l'ACPR y assiste également et veille à une homogénéité d'approche sur le périmètre dont elle a la charge.

L'Autorité de supervision souhaite évaluer si l'information donnée est conforme aux textes en vigueur, si le débat pendant le conseil est réel et pertinent, la manière dont l'institution réagit aux difficultés. Elle est aussi particulièrement attentive à la définition de l'appétit au risque, à la surveillance et au respect des limites ainsi définies.

L'Autorité de supervision a élargi sa présence au comité des risques depuis 2017 dans certains établissements, et souhaite notamment évaluer l'information restituée au conseil au regard des sujets traités en comité spécialisé. Dès lors qu'elle assiste au comité des risques, sa présence est exclusivement silencieuse.

### **iii. Accès aux PV et aux comptes rendus des comités spécialisés**

Le superviseur accède à tous les PV des conseils et des comptes rendus des comités spécialisés. Il s'attend à ce que ces derniers démontrent la capacité du conseil et de chacun de ses membres à challenger la direction. Il est également attentif à ce que la richesse des débats soit retranscrite dans les PV et comptes rendus.

## b. Attentes spécifiques des superviseurs

La BCE et l'ACPR insistent sur **3** aspects principaux :

- La nécessité de réagir aux observations faites par le superviseur, en particulier celles relatives à la gouvernance de l'établissement. La prise en compte effective de ses remarques, la diligence observée dans la prise en charge des plans de remédiation, l'implication du conseil sur ces sujets constituent des éléments clés pour établir un climat de confiance entre l'autorité de supervision et l'établissement.
- La transparence de l'établissement vis-à-vis du superviseur. Elle entre notamment en jeu lors des interactions entre le président du conseil d'administration et l'Autorité de supervision pour préparer à l'avance sa présence au conseil. Chaque partie doit faire part de ses sujets d'attention majeurs.
- L'amélioration du processus de Fit & Proper :
  - Au moment du processus de sélection et de nomination, nécessité d'une documentation plus fournie ;
  - Avec une actualisation sur base continue de la situation de chacun des administrateurs, ce qui nécessite une meilleure anticipation des difficultés potentielles, notamment au regard des conflits d'intérêts ou de la disponibilité en nombre de jours.

## IV. UN RÔLE ÉTOFFÉ POUR LE SECRÉTARIAT DU CONSEIL

---

Outre les attributions classiques d'un secrétaire de conseil (cf. Le guide de l'IFA « Le secrétaire du conseil, une fonction essentielle au bon fonctionnement et à la dynamique de la gouvernance »), le rôle du secrétariat du conseil d'un établissement bancaire est étoffé par rapport à des sociétés non bancaires, en raison :

- du nombre de séances des comités ou du conseil (une cinquantaine de séances par an dans les établissements de taille significative) ;
- de la richesse des débats qui doit être reflétée dans les comptes rendus des comités et les procès-verbaux des conseils ;
- du rôle central dans l'articulation avec la BCE sur le respect de la gouvernance préconisée et le maintien d'une évaluation continue de l'honorabilité et de la disponibilité des mandataires sociaux ;
- de l'évaluation continue de la compétence collective du Conseil ;
- de l'organisation de séances individuelles et collectives de formation des mandataires sociaux ;
- de l'organisation de séances d'audition par les fonctions de contrôle hors la présence de la direction générale ;
- des obligations de répertorier les thèmes et faire traiter par le conseil ceux sur lesquels celui-ci agit par délégation des filiales ;
- des éléments d'information règlementée à publier.

## V. EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES VISANT À AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

---

La régulation de l'activité bancaire a pour finalité d'anticiper la survenance de crises en conduisant les acteurs à analyser en permanence les risques de solvabilité et de liquidité et à renforcer leur résistance à de telles crises par des instruments appropriés. Ce rôle de vigie permanente du conseil, essentiel pour la préservation de la solidité de la banque, implique de très nombreux et lourds exercices tout au long de l'année, exigeant des administrateurs d'absorber et d'analyser une documentation particulièrement abondante.

Ils doivent y consacrer l'attention nécessaire tout en gardant la vision stratégique de la création de valeur à long terme, et en challengeant le management sur sa préparation et sa mise en œuvre des adaptations voire des ruptures nécessaires face aux mutations profondes que connaît le secteur.

Ainsi la gestion de l'agenda du conseil doit veiller à consacrer le temps collectif approprié à des sujets structurants tels que le plan stratégique et le plan à moyen terme, le positionnement concurrentiel et le développement d'avantages compétitifs, les parcours client, les revues de portefeuilles, la protection des actifs, les potentiels et les risques des nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle et la cybersécurité.

Le conseil doit aussi veiller à exercer son regard critique pour fixer avec justesse les objectifs de transformation nécessaire que devra conduire le management et lui apporter son appui dans les choix parfois difficiles à cette fin.

L'ensemble de ces attendus fait du rôle de l'administrateur de banque un mandat particulièrement exigeant en disponibilité, en connaissances techniques, en liberté d'esprit et en courage d'expression. Ils supposent un fonctionnement collectif agile et contributif afin que la complémentarité des expertises en son sein permette de couvrir de manière appropriée un spectre de défis multidimensionnels.

## a. S'assurer de la compétence individuelle et collective du conseil

- Planification des renouvellements d'administrateur et sélection exigeante des nouveaux administrateurs en fonction d'une vision construite à moyen terme des besoins et des talents requis.
- Induction course : une rencontre organisée avec les responsables de fonctions de contrôle interne et avec les principaux responsables métiers de l'ordre de 2 à 3 jours.
- Programme de formation pluriannuel (par exemple sur 2 ans) permettant la mise à niveau sur des sujets bancaires à travers :
  - Des formations présentielles organisées en interne ou par des organismes externes ;
  - des e-learning pour les sujets plus simples.
- Mentoring proposé aux nouveaux administrateurs afin de faciliter leur bonne insertion dans la dynamique collective du conseil.
  - Cela peut être un rôle dévolu au président, aux présidents de comités, ou au secrétaire du conseil.

## b. Organiser les travaux du conseil et de ses comités de façon à assurer une décantation appropriée des sujets en amont des séances de délibération

- Définir les comités spécialisés souhaitables en complément des comités obligatoires (Audit, Risques, Nominations et Rémunérations) en fonction des caractéristiques propres de la banque : Stratégie, RSE, digital, ... S'il n'existe pas de comité stratégique, prévoir une formation du conseil ou un comité spécialisé chargé de préparer l'agenda et d'étudier les sujets de cessions / acquisitions.
- Définir un plan de travail annuel de ces comités et le partager avec l'ensemble du conseil. Recenser les sujets récurrents pour lesquels un timing précis est prévu et prévoir par ailleurs du temps pour les sujets imprévus.

- Prévoir un ou plusieurs séminaires stratégiques du conseil par an, si possible *off site*, où les responsables de métiers présentent leurs plans stratégiques au conseil et qui soient orientés vers l'appropriation et l'échange sans être nécessairement suivis de délibérations.
- Prévoir un temps d'échange du comité d'audit et du comité des risques avec les commissaires aux comptes.
- Prévoir une audition annuelle des responsables des fonctions de contrôle interne (risques, conformité et audit interne), hors la présence de la direction générale.
- Mettre à jour par le secrétariat du conseil une *checklist* des attendus réglementaires et légaux en liaison avec les fonctions et diffuser aux comités et au conseil.

### c. S'assurer de l'efficacité du conseil à travers un fonctionnement et une utilisation du temps collectif optimisés

- Efficacité de la documentation :
  - S'assurer de la diffusion de la documentation avec suffisamment d'avance pour permettre une réelle analyse approfondie par les administrateurs. Rôle crucial du président dans le respect de la règle.
  - Catégoriser les documents présentés au conseil, par exemple comme suit : 1) Communication (pour info), 2) Débat et 3) Décision attendue.
  - Rédaction d'un résumé (executive summary) reprenant la grille d'analyse éventuelle suivante:
    - Environnement régulateur spécifique (si oui préciser) ;
    - Impact en termes de ROE
    - Impacts technologiques, risques et investissements associés ;
    - Conséquence Disruptive (si oui, en quoi) ;
    - Impact RH ;
    - Impact en terme sociétal ;
    - Impact en termes de capital planning ou de liquidité.
  - Mettre les comptes rendus de réunions des comités à la disposition de tous les administrateurs, idéalement avant la session du conseil.

- Mettre en place un site sécurisé de partage de l'information auprès des administrateurs avec l'ensemble des textes de référence, des articles et informations pertinentes ainsi qu'un glossaire.

→ Efficacité de l'organisation des débats :

- La gouvernance bancaire étant obligatoirement dissociée, le président a un rôle crucial dans l'efficacité des travaux du conseil :
  - Il veille à la complétude de l'agenda annuel du conseil, au respect de l'ordre du jour et du timing des séances du conseil. Il convoque le cas échéant des séances supplémentaires du conseil pour traiter des sujets qui n'ont pu être correctement débattus et arrêtés.
  - Il veille à créer une atmosphère de confiance et de transparence entre administrateurs et entre le conseil et le management. Il favorise les occasions de rencontre informelle pour faciliter les échanges.
  - Il veille à ce que les questions des administrateurs fassent l'objet d'une réponse et recueille leurs demandes quant aux points à examiner lors d'une séance ultérieure.
  - Il rencontre régulièrement les présidents de comité pour faire le point sur les travaux, et notamment à l'occasion de la programmation annuelle.
- La direction générale :
  - commente (et le cas échéant d'autres membres de la direction Générale) les éléments d'actualité pour le secteur et pour la banque en mentionnant les sujets à caractère légal ou réputationnel lorsqu'il y a lieu ;
  - précise éventuellement le contexte économique et réglementaire des sujets à l'ordre du jour ;
- La documentation ayant été distribuée et étant supposée connue des administrateurs, les présidents des comités s'efforcent de limiter leur intervention au conseil à l'exposé des points importants (*executive summary*) afin de libérer du temps pour échanger sur les points à l'ordre du jour.
  - Les présidents invitent les membres du comité à compléter s'ils le souhaitent.
  - Le secrétariat veille à mettre en exergue pour les présidents des comités en amont du conseil, les éléments clés des différentes thématiques en soulignant le cas échéant leur dimension stratégique.

# CONCLUSION

---

Les exigences des autorités de supervision et des régulateurs européens ont contribué à accélérer l'évolution de la gouvernance au sein des banques, au-delà de celles requises dans la plupart des autres industries, en renforçant la surveillance des risques, du capital et de la liquidité.

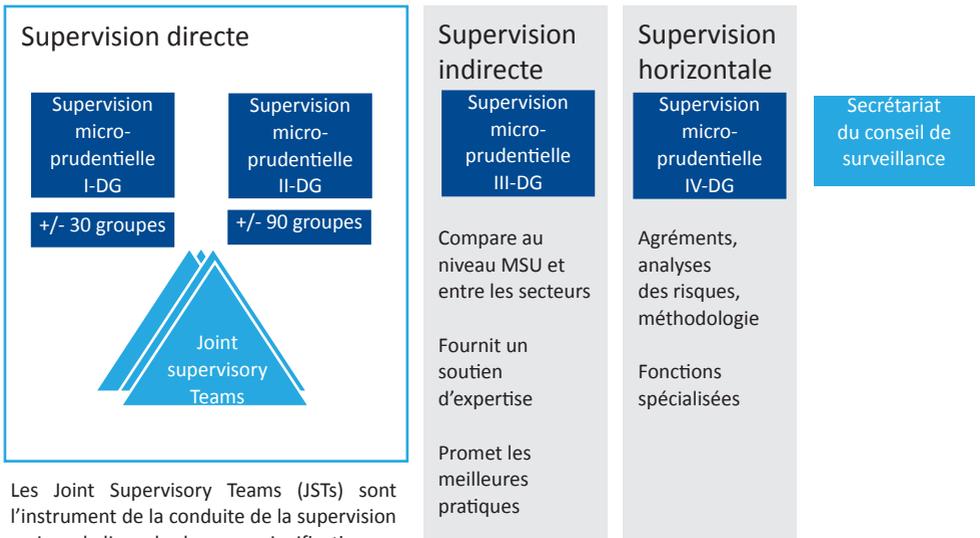
Elle a également contribué à homogénéiser les pratiques observées au sein des établissements bancaires européens.

Les administrateurs, et de manière collective, le conseil d'administration, sont confrontés à des exigences qu'il est parfois difficile de concilier, tout en veillant à permettre à l'entreprise de déployer sa stratégie : celles imposées par la réglementation et le superviseur et celles imposées par les actionnaires.

Cet environnement exige dès lors des administrateurs de banque du courage, une forte disponibilité, une maîtrise de la technicité réglementaire et une capacité à satisfaire à des obligations de court et moyen terme tout en veillant à garder le cap stratégique dans un environnement en mutation.

## L'organisation de la supervision

### Quatre Directions générales de la BCE



Les Joint Supervisory Teams (JSTs) sont l'instrument de la conduite de la supervision au jour de l'jour des banques significatives.

Séparation du contrôle permanent (JSTs) et du contrôle sur place

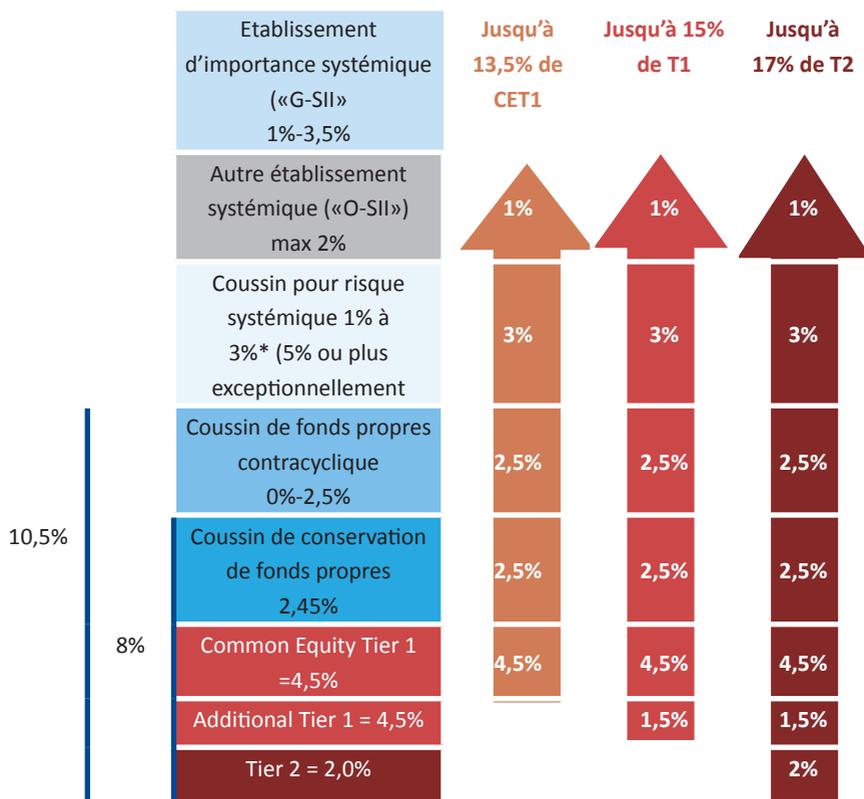
- division centrale à la DG IV en charge de la planification, coordination et revue des rapports
- Equipes d'inspection principalement issues des autorités nationales

## Exigences de fonds propres prudentiels

(\*) Dans le cadre du mécanisme de surveillance unique, le conseil de surveillance (Supervisory Board) définit les niveaux de pilier II qui servent indirectement au calcul du seuil d'application du MDA. Le non-respect de ces coussins peut entraîner des restrictions sur les distributions de dividendes (Maximum Distributable Amount).

### Bâle III : Une nouvelle architecture de ratios de solvabilité

Les exigences de fonds propres comprennent plusieurs niveaux de coussins à rajouter aux fonds propres.



## Structure des exigences en fonds propres

Recommandations Pilier 2

**Coussin pour les autres établissements d'importance**

**Coussin pour les établissements d'importance systémique mondiale**

**Coussin pour le risque systémique**

**Coussin de fonds propres contracyclique**

**Coussin de conservation de fonds propres**

**Exigences Pilier 2 (P2R) (CET1)**

**Exigences Pilier 1 (CET1)**

## **Coussin de conservation de fonds propres**

Toutes les banques doivent détenir un coussin de conservation de fonds propres constitué de fonds propres de qualité supérieure (fonds propres de catégorie 1) à hauteur de 2,5% de l'exposition totale de la banque au risque. Le but de ce coussin est de préserver les fonds propres des banques.

## **Coussin de fonds propres contracyclique**

Le coussin de fonds propres contracyclique est un outil prudentiel introduit par l'accord de Bâle III pour contrer les effets du cycle économique sur l'activité de prêt des banques.

Il oblige les banques à disposer de fonds propres supplémentaires de catégorie 1 (CET 1) dans les périodes fastes, quand la croissance du crédit est forte ; quand le cycle économique reflue et que l'activité ralentit voire se contracte, ce coussin peut être libéré et permet à la banque de continuer à prêter à l'économie réelle.

## **Coussin pour les autres établissements d'importance systémique**

La quatrième directive relative aux exigences de fonds propres prévoit qu'un coussin couvre les établissements d'importance nationale ainsi que les établissements d'importance au niveau de l'UE. Pour les «autres établissements d'importance systémique» (aEIS), une procédure de notification et de justification ainsi qu'une limite supérieure pour la taille du coussin (2% des actifs pondérés en fonction des risques) sont définies selon une série de critères énoncés dans la directive.

## **Coussin pour les établissements d'importance systémique mondiale**

Ce coussin est obligatoire pour les banques qui sont qualifiées par les autorités compétentes d'«établissements d'importance systémique mondiale» (EISm), pour compenser le risque élevé qu'elles font peser sur le système financier mondial et les conséquences que pourrait avoir leur défaillance.

L'Institut Français des Administrateurs (IFA) est l'association des administrateurs en France, avec près de 4000 membres exerçant leurs fonctions dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs.

L'IFA a pour missions d'informer sur les sujets de gouvernance, de professionnaliser les membres de son réseau, d'organiser le partage d'expériences, de contribuer au débat public et de l'influencer sur les avantages d'une gouvernance au service de la compétitivité des entreprises.

L'IFA associe à ses actions tous ceux qui par leurs activités contribuent au développement des bonnes pratiques de gouvernance.

L'IFA est présent sur l'ensemble du territoire français avec 8 délégations régionales à Paris, Lille, Strasbourg, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux et Nantes.

L'IFA est également membre fondateur de la Confédération européenne des associations d'administrateurs (ecoDa).



Inform



Partager



Former



Influencer

## GOVERNANCE ET COMPÉTITIVITÉ

IFA

Institut Français des Administrateurs

11 bis rue de Portalis

75008 PARIS

[www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)