

Créer une culture de conformité : la question n'est plus pourquoi mais comment

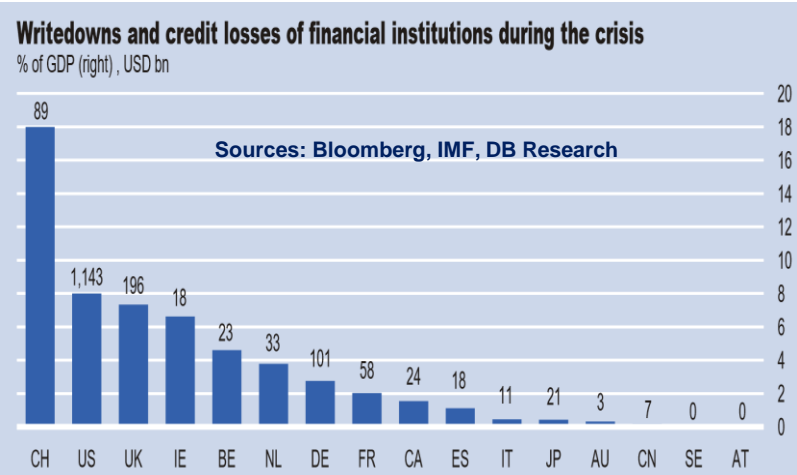


Comment renforcer
la culture de conformité ?

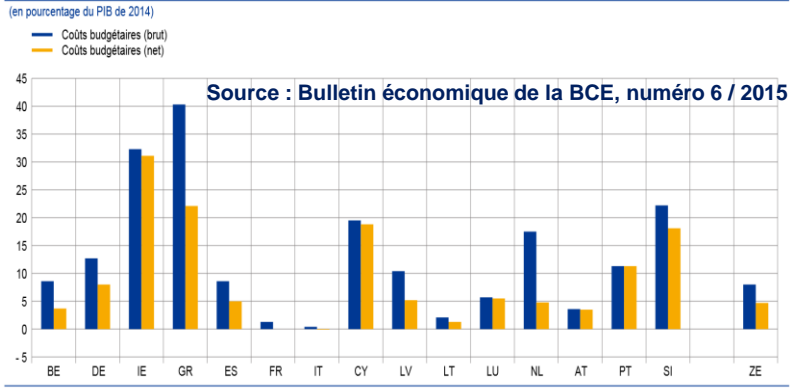
1 – Le besoin de conformité n'est plus en question (1/5)

Il y a un besoin de restaurer la confiance dans les banques

1 - La crise a été un coût sans précédent



Coûts budgétaires et taux de recouvrement sur la période 2008-2014



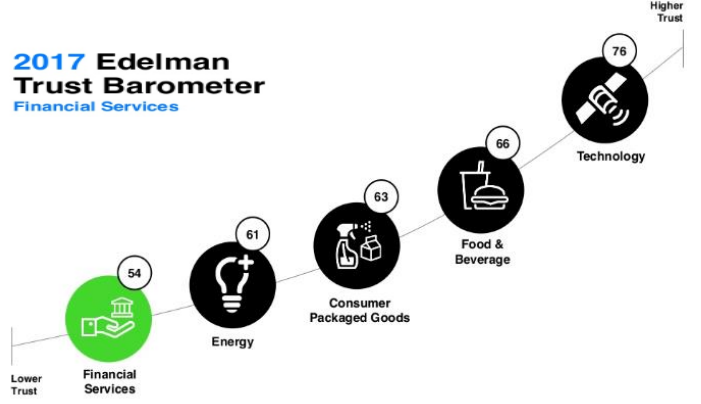
Sources : SEBC et Eurostat.

2 - "Trust arrives by foot and leaves by Ferrari."

Financial Services Sector Least Trusted

Percent who trust each industry

2017 Edelman Trust Barometer
Financial Services

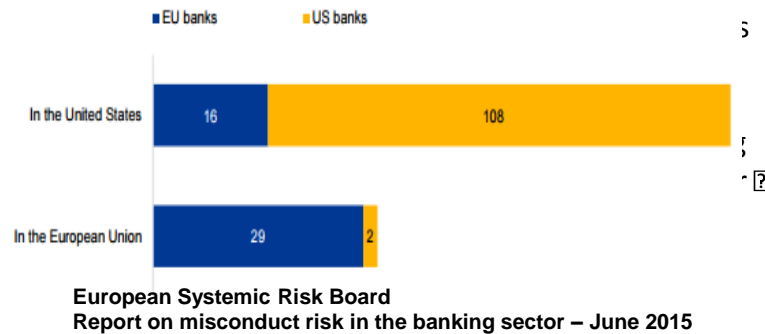


Les crises ont une cause comportementale

Les litiges ont été destructeurs pour l'image des banques

Fines, settlements and redress costs as a result of US and EU authorities

(EUR billions; 2009-14)



La fraude, les manipulations, la spoliation des clients ne sont pas des comportements acceptables dans un système financier au service de l'économie

- Mis-selling MBS
- Product Payment Insurance (PPI)
- Libor/Euribor
- Marché des changes
- Marché de l'énergie
- Embargos OFAC
- Droit au compte
- Contrats d'assurance vie non réglés

La gouvernance a été un facteur clé dans la crise

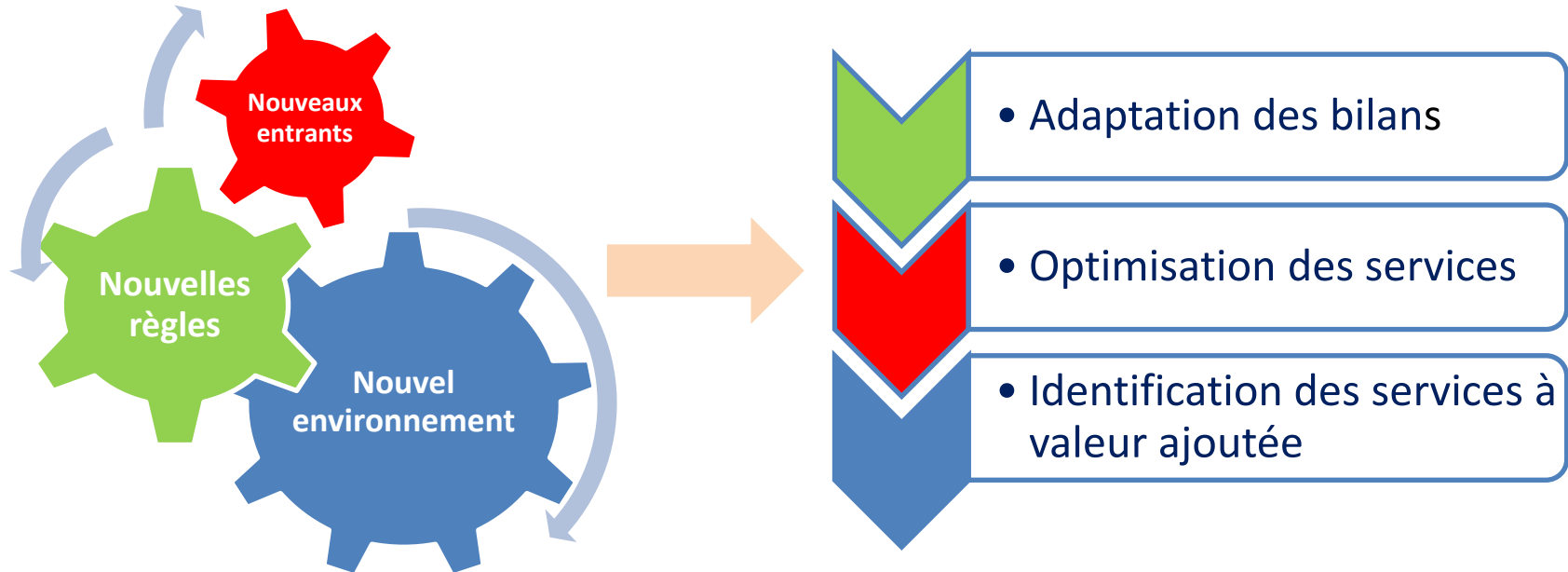
- Ceux qui ont chuté ont montré que leur principale défaillance avait été une absence d'évaluation correcte de leur appétit et de leur résistance au risque ;
- Les fonctions clés doivent être mieux structurées (audit interne, risques, directions financières) et les rôles respectifs des conseils d'administration et des dirigeants revus ;
- Les bonus des activités de marché ne sont plus ni socialement justifiables ni économiquement justifiés. Ce sont d'abord les moyens, la marque, les fonds propres de la banque qui doivent être rémunérés afin de mettre en réserve des résultats pour les coups durs inévitables

1 – Le besoin de conformité n'est plus en question (3/5)

La réglementation est toujours à la traîne de la dernière crise

1974	Faillite de la banque Herstatt	1974 1975	Création du Comité de Bâle Concordat de Bâle	1977	1 ^{ère} directive bancaire
Années 80	Crises des pays émergents Défaillances d'emprunteurs aux USA	1988	Ratio Cooke	1989 1993	2 ^{ème} directive bancaire Marché unique des services financiers
1995	Scandale de la Barings	1996	Amendement pour les risques de marché		
1995-1998	Crise mexicaine, crise asiatique, faillite LTCM	2004	Bâle 2	2006	CRD
2007-2008	Crise des subprimes, faillite de Lehman Brothers	2010	Bâle 3	2011 2013 2014 2016	SESF CRD4/CRR MSU MRU
	Des exigences très (trop) différentes entre banques	2017	Finalisation de Bâle 3	2019	CRD5/CRR2

L'environnement est disruptif



Besoin de consolidation des résultats

Evolution des modèles d'activité

La culture éthique doit être une réponse



Eviter de détruire de la valeur

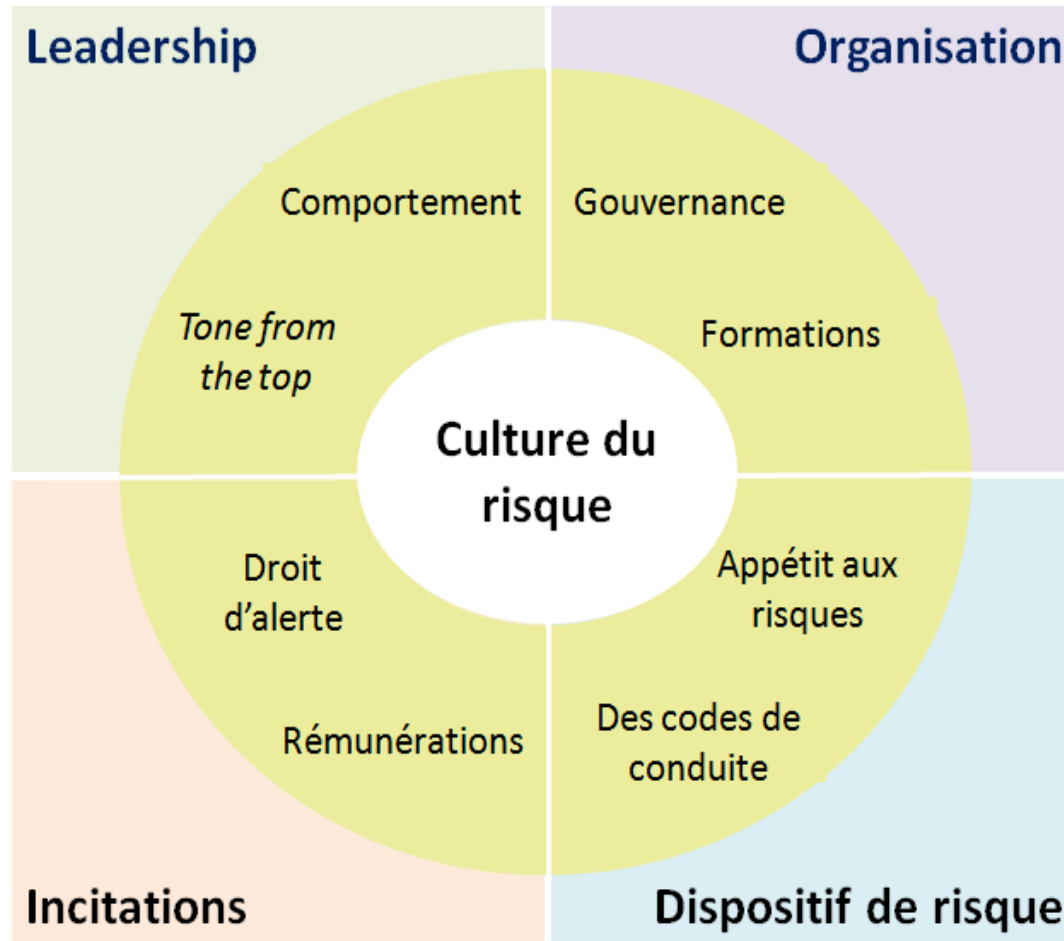
- sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire
- perte financière significative
- atteinte à la réputation



Créer de la valeur

- image de la banque
- valorise les employés
- meilleure satisfaction des clients

Une vraie culture du risque est indispensable



Le leadership est la clé d'une vraie culture de conformité

- Capacité de définir une vision stratégique
- La stratégie tient compte des intérêts à long terme de la banque et des intérêts des clients
- La stratégie et les politiques sont déclinées/métiers et partagées
- Les décisions/actions sont conformes à la stratégie
- Un comportement qui véhicule des valeurs éthiques en dotant la banque d'un code de conduite
- Une capacité de s'adapter aux évolutions de l'environnement

Une vraie démarche de conformité

- 1. Passer d'une fonction de conseil à une fonction à une fonction centrale de gestion des risques**
 - Avoir une mesure des risques résiduels de non-conformité
 - Transformer les obligations légales/réglementaires en exigences opérationnelles
 - Exiger et approuver les plans de mise en conformité
 - Façonner la culture de conformité et son appropriation



Besoin de nouvelles pratiques de conformité en intégrant des procédures de suivi dans les évaluations des risques, la surveillance des changements opérationnels importants et l'élaboration de métriques de risque résiduel.



Ne pas penser que les différents risques de conformité sont intégrés dans les lignes métiers = éviter une approche en silo en privilégiant un modèle où la couverture des lignes métiers s'accompagne d'une expertise horizontale autour des principaux domaines de conformité

Une vraie démarche de conformité

2. Analyser les expositions au risque résiduel

- S'assurer qu'aucun risque important ne soit laissé sans surveillance afin de disposer d'un dispositif contrôle et de correction efficace.
- Associer les exigences réglementaires à des points spécifiques des activités opérationnelles en identifiant les risques et les indicateurs clés d'exposition à des risques résiduels de non-conformité

3. Intégration à la gouvernance globale de la gestion des risques

- Garantir une couverture complète des risques et permettre une allocation efficace des ressources
- Développer une cartographie intégrée des risques
- Clarifier les rôles et les responsabilités parmi les fonctions de contrôle pour chaque type de risque matériel afin de s'assurer qu'il n'y a pas de lacunes ou de chevauchements.

Les facteurs clés du succès

- Fédérer autour des valeurs de l'entreprise
- Ne pas vivre dans l'illusion que le risque n'existe pas
- Une prise de conscience nécessaire => sensibiliser et former
- Adopter une démarche préventive qui s'inscrit dans la durée

Merci de votre attention

Retrouvez les analyses de l'ACPR sur notre site internet : www.acpr.banque-france.fr
et la prochaine conférence de l'ACPR le 16 juin 2017

« Quels risques, quelles réglementations, quelle supervision pour les banques »