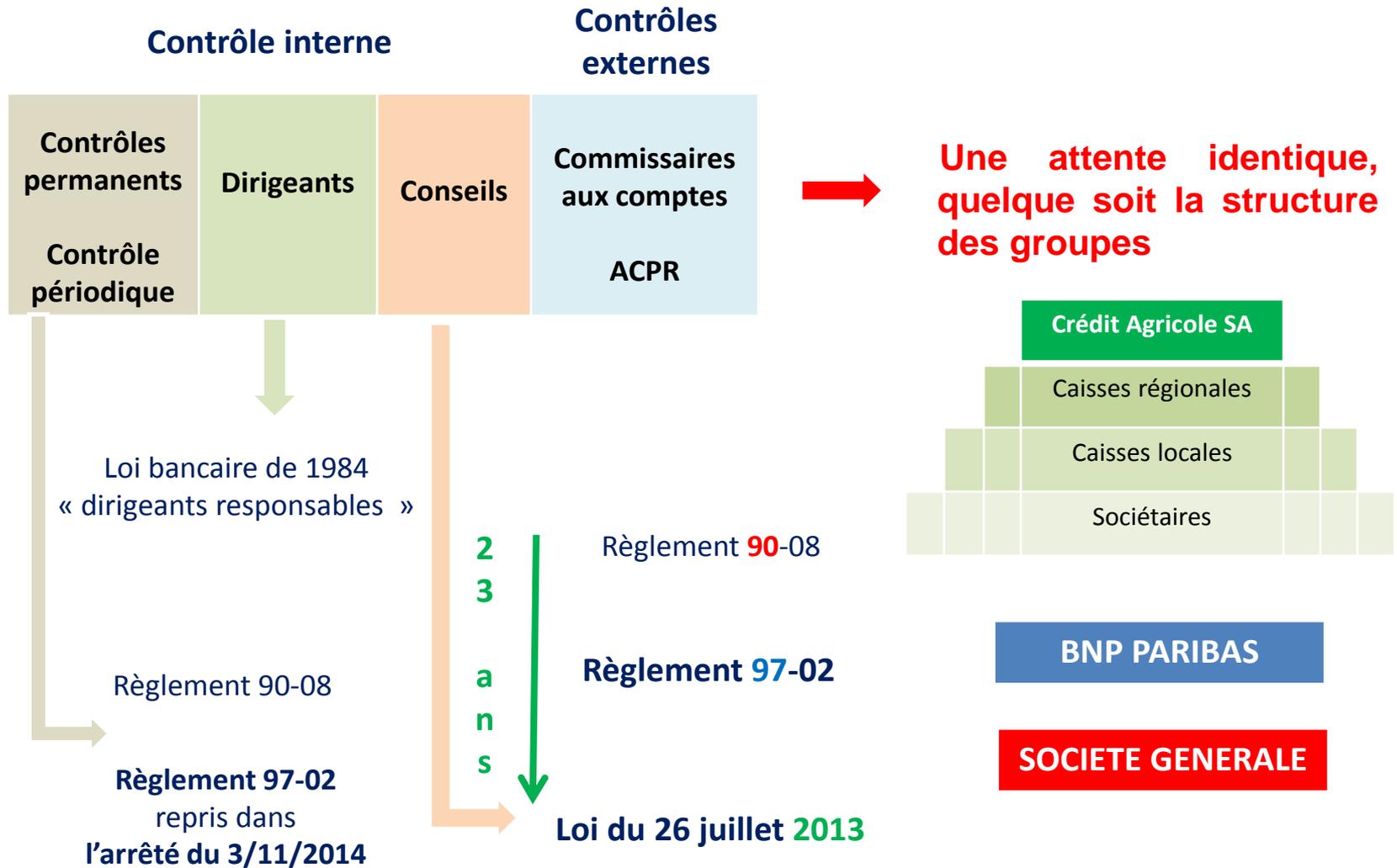


Rôle de l'administrateur dans le cadre du nouveau contexte réglementaire

Rôle de l'administrateur dans le cadre du nouveau contexte réglementaire

- 1. Un rôle éminent pour les conseils**
- 2. Une dissociation des fonctions de direction et de surveillance**
- 3. Des règles d'aptitude et de disponibilité, vérifiées par les superviseurs**
- 4. Répondre aux 4 grands défis auxquels les banques sont confrontés**

1. - Un rôle éminent pour les conseils (1/3)



1. - Un rôle éminent pour les conseils (2/3)

Le rôle des conseils, qui peuvent s'appuyer sur trois comités spécialisés (nominations, risques, rémunérations) :

- ❑ procéder à l'examen du dispositif de gouvernance et évaluer périodiquement son efficacité ;
- ❑ approuver et revoir régulièrement les stratégies et politiques en matière de risques ;
- ❑ déterminer les orientations et contrôler la mise en œuvre des dispositifs de surveillance afin de garantir une gestion efficace et prudente de l'établissement ;
- ❑ contrôler le processus de publication et de communication, la qualité et la fiabilité des informations destinées à être publiées ;
- ❑ adopter et revoir régulièrement les principes généraux de la politique de rémunération et en contrôler la mise en œuvre ;
- ❑ accès des responsables de fonctions clés au Conseil dans les conditions prévues par l'arrêté du 3 novembre 2014

1. - Un rôle éminent pour les conseils (3/3)

« Des progrès incontestables ont été accomplis (...) mais lorsque l'on examine les causes de la crise, il est manifeste que le système financier dans son ensemble n'a pas suffisamment tenu compte de l'intérêt à long terme de ses parties prenantes » (J. de Larosière)

Des pouvoirs déjà établis

Un rôle clairement établi	Remplir leur mission
Différents leviers sont disponibles	Utiliser leurs pouvoirs
Les informations leur sont accessibles	Utiliser les informations

- ❑ La loi de séparation donne **ENFIN** une compétence à l'ACPR qui permet à la France d'appliquer les standards internationaux (cf. critiques notamment du FMI)
 - pouvoir de s'opposer aux désignations ou de suspendre en cours de mandat lorsque les membres des conseils ne disposent pas de la compétence, de l'expérience et de l'honorabilité requises
 - pouvoir d'intervenir devant le conseil (en plus du pouvoir existant de convoquer les membres à l'ACPR)
- ❑ En plus, **la directive CRD4** impose la dissociation entre Président du Conseil et Direction générale

2. – La dissociation des fonctions de direction et de surveillance (1/2)

- ❑ Un principe mis en avant par les instances internationales (OCDE, Comité de Bâle) et repris par la directive 2013/36/UE
- ❑ Séparation => **condition nécessaire pour assurer le caractère effectif de la supervision par l'organe de direction**
- ❑ Un principe désormais inscrit en droit français
 - **La présidence du conseil d'administration d'un établissement de crédit ou d'une société de financement ne peut être exercée par le directeur général ou un directeur général délégué**
 - L'Autorité compétente (ACPR ou BCE) peut néanmoins autoriser le cumul s'il y a des justifications
- ❑ Un principe mis en œuvre par l'ACPR et la BCE
 - L'ACPR examine les justifications qui lui sont présentées avec un **principe de proportionnalité**
 - **La position 2014-02** précise les critères de l'ACPR pour accorder une dérogation au principe de dissociation (nature de l'activité, de l'actionnariat)
 - Pour les « établissements importants » le contrôle du principe de dissociation relève désormais exclusivement de la **compétence de la BCE**

2. – La dissociation des fonctions de direction et de surveillance (2/2)

- ❑ La direction effective (ancienne notion de « dirigeant responsable ») doit être assurée par deux personnes au moins
- ❑ Pour assurer le caractère effectif de la supervision, il doit y avoir une séparation des fonctions direction / supervision (sauf cas de cumul autorisé) - **position 2014-07** :

= > un président de conseil ne peut être dirigeant effectif

- ❑ Les dirigeants effectifs sont :
 - dans une société anonyme à conseil d'administration :
 - ✓ le directeur général et le ou les directeurs généraux délégués
 - ✓ possibilité de nommer une personne qui dispose des pouvoirs nécessaires, attribués par le conseil, à l'exercice d'une direction effective
 - dans une société anonyme à conseil de surveillance, tous les membres du directoire

3. - Des règles d'aptitude et de disponibilité, vérifiées par les superviseurs (1/3)

L'honorabilité	Les connaissances et la compétence
<ul style="list-style-type: none">➤ <u>Le régime des incompatibilités (L. 500-1 CMF)</u><ul style="list-style-type: none">• Pour les 10 dernières années• Soit condamnation pour crime• Soit peine d'emprisonnement ferme ou d'au moins 6 mois avec sursis• Pouvoir d'appréciation large de l'ACPR/BCE au-delà du L-500-1➤ <u>Appréciation <i>in concreto</i> de l'ACPR</u>	<ul style="list-style-type: none">➤ Le <u>niveau et le type d'études réalisées</u>➤ Prise en compte des <u>qualités du candidat</u> : « L'esprit de décision », « le leadership », « la force de persuasion », « intégrité », « indépendance d'esprit »➤ Compétence présumée pour les personnes en cours de mandat➤ Prise en compte du programme de formation mis en place pour compléter les connaissances pour les membres des conseils

3. - Des règles d'aptitude et de disponibilité, vérifiées par les superviseurs (2/3)

La compétence collective

- Compréhension de l'ensemble de l'activité, y compris principaux risques
- Champs de compétence :
 - Marchés bancaires et financiers
 - Exigences légales et réglementaires applicables
 - Système de gouvernance (dont contrôle interne)
 - Planification stratégique
 - Gestion des risques
 - Information comptable et financière

L'expérience

- Fonction exécutive : expérience pratique et professionnelle suffisante dans le cadre d'une fonction d'encadrement assurée sur une période suffisamment longue
- Fonction non exécutive : pouvoir émettre une critique constructive des décisions et assurer une surveillance efficace de la fonction exécutive

3. - Des règles d'aptitude et de disponibilité, vérifiées par les superviseurs (3/3)

Les conflits d'intérêt

- Des règles d'incompatibilité
- Des règles de déport

La disponibilité

- L. 511-52 les membres de l'organe de direction (exécutifs et non-exécutifs) consacrent un temps suffisant à l'exercice de leurs fonctions
- Des règles de cumul encadrées :
 - L'importance significative (taille, organisation interne, nature, échelle et complexité des activités » : un seuil de 15 milliards de bilan ou décision de l'ACPR
 - 1 mandat exécutif ET 2 mandats non exécutifs OU 4 mandats non exécutifs
 - Des exceptions (les mandats intra-groupe, participation qualifiée, affiliés, entités non principalement commerciales)
 - L'ACPR peut autoriser un mandat non exécutif supplémentaire

4. Répondre aux 4 grands défis auxquels les banques sont confrontés (1/3)

1 – Définir l'appétit aux risques

- ❑ Les autorités attendent des administrateurs qu'ils définissent leur « appétence pour le risque », c'est-à-dire « le niveau et le type de risque qu'un établissement peut et souhaite assumer dans ses expositions et ses activités, compte tenu de ses objectifs opérationnels et de ses obligations »

Cadre d'appétit aux risques

Des responsables, une politique, des systèmes, des procédures et des contrôles

Profil de risques	Appétit aux risques	Risque maximal	Limites de risques
Expositions brutes et nettes aux risques	Niveau et nature de risques que la banque est prête à assumer	Niveau et nature de risques que la banque peut assumer	Limites de risques
Groupe	Métiers/entités	Nature de risques	

- ❑ Les **plans préventifs de rétablissement et de résolution** (cf. loi bancaire de séparation et travaux du FSB « *Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions* ») conduisent à identifier les scénarios qui impactent la banque, les fonctions et services critiques.

4. Répondre aux 4 grands défis auxquels les banques sont confrontés (2/3)

2 – S'adapter à un nouvel environnement réglementaire

L'essentiel des adaptations à Bâle 3 ont été faites (CET1, LCR, « NSFR ») mais il faut maintenant que les banques se préparent

- aux enjeux de la gestion des données
- à la mise en œuvre de la nouvelle norme comptable IFRS 9
- à respecter le futur coussin de sécurité « TLAC » (*Total Loss-Absorbing Capacity*)
- à la révision des risques pondérés
- aux exigences de levier et à l'encadrement du risque de taux

3 – Répondre au défi technologique

La révolution digitale, les nouvelles technologies (*big data*), les nouveaux comportements des clients, l'arrivée de nouveaux acteurs (*Fintech*) poussent les banques à (re) penser leur modèle d'activité

4. Répondre aux 4 grands défis auxquels les banques sont confrontés (3/3)

4 – Créer une vraie culture de conformité

Conformité réglementaire

et culture de conformité sont complémentaires

Gouvernance

- Exemplarité des hauts dirigeants
- Véhiculer des valeurs de saine gestion des risques

Appétit aux risques

- Appropriation de la culture de risques
- Mise en œuvre opérationnelle
- Non exploitation des « zones grises »

Mesure des risques

- Transparence et dialogue sur les risques avérés et potentiels
- Approche pro-active des risques peu ou mal régulés
- Favoriser les processus d'escalade/droits d'alerte

Reporting sur les risques

- Systèmes d'incitations fondés sur la maîtrise des risques
- Tirer tous les enseignements des expériences de risques avérés

Merci de votre attention

et retrouvez les analyses de l'ACPR sur notre site internet : www.acpr.banque-france.fr