

INTRODUCTION

I - Le Contrôle Interne et le règlement 97-02

A – Définition du CI

B – Pourquoi un nouveau règlement ?

1. Les imperfections des normes quantitatives ont rendu nécessaire la mise en place de procédures qualitatives
2. Transposition du système français au niveau des meilleurs standards

C – Le règlement 97-02

II – Un renforcement de l'organisation du Contrôle Interne

A – Les différents acteurs.

1. L'organe Délibérant.
2. L'organe Exécutif.
3. L'audit interne et/ou l'inspection générale.
4. Le comité d'audit.
5. Le contrôle de gestion.
6. L'indépendance des fonctions.
7. Le rôle des Commissaires aux Comptes.
8. La Commission Bancaire.

B – Plus de transparence et de sécurité.

1. Un système d'information plus fiable.
2. L'adaptation du système informatique.
3. La mise en place de procédures claires et précises.
4. Une activité de surveillance plus intense.

III - Une meilleure maîtrise des risques.

A – Le risque de crédit.

1. Définition.
2. Evaluation et gestion du risque.
3. A propos de la rentabilité des crédits.

B – Gestion globale du taux d'intérêt.

1. Définition.
2. Caractéristiques d'une gestion globale de taux d'intérêt.

C – Le risque de marché.

1. Définition.
2. Le système de mesure du risque.
3. Le système de surveillance et de maîtrise des risques.

D – Risques opérationnels

CONCLUSION.

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, les autorités de réglementation et de contrôle bancaire ont pris de nombreuses initiatives en vue de développer et de renforcer le contrôle interne dans les établissements de crédit. En effet, les banques comme les banques étrangères ont vécu de profonds bouleversements dans les années quatre vingt se traduisant par la décentralisation et internationalisation des activités, la croissance des volumes d'opération, le développement des produits sophistiqués et la prise de risque dans un contexte de baisse des marges. Cet environnement de plus en plus complexe et mouvant dans lequel évoluent les établissements de crédit a donc nécessité l'existence de systèmes d'analyse, de mesure, de maîtrise des risques performants qui complètent ainsi le dispositif prudentiel.

C'est pourquoi le CRBF a mis en place le règlement 97-02 applicable à partir du premier Octobre 1997, prévoyant un renforcement du contrôle interne dans les établissements de crédit. L'objectif est de s'assurer que les risques de toute nature sont analysés et surveillés et de contribuer à la détection précoce ainsi qu'à la prévention des difficultés. Ces exigences ont entraîné pour certains établissements de crédit des réflexions sur leur organisation, leur système d'information ainsi qu'une révision de leur dispositif.

Notre exposé s'organise autour de trois parties : dans un premier temps nous justifierons la mise en place du règlement 97-02, et nous en ferons une rapide présentation. Notre deuxième partie portera sur l'organisation du

contrôle interne à travers les différents intervenants et la nécessité d'une plus grande transparence au sein des établissements. Enfin, nous montrerons que ces dispositifs ont pour but une meilleure gestion des risques.

I Le contrôle interne et le règlement 97-02

A Le contrôle interne

" Le contrôle interne est le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur " [Définition du C.O.S.O. : committee of sponsoring organizations of the treadway commission].

L'objectif principal du contrôle interne est d'analyser, de surveiller, de détecter et de prévenir les risques auxquels les établissements de crédit sont confrontés. Les principaux risques sont : le risque de crédit, de marché, de taux, de liquidité, de règlement, opérationnel et juridique.

Le contrôle bancaire doit se concevoir à travers une approche préventive pour que les établissements de crédit exercent leurs activités de manière saine et sûre. Ce contrôle ne se limite pas au seul examen du respect des normes quantitatives, mais repose aussi sur la qualité des dirigeants, sur la discipline de marché (par une

meilleure transparence financière) et sur la qualité du contrôle et de la maîtrise des risques par les Etablissements de crédit.

Le contrôle interne est un système qui fonctionne en continu à tous les niveaux de l'établissement de crédit. A ce titre, in constitue une composante essentielle de la gestion d'un établissement et un élément de la culture de celui-ci en faisant partager à l'ensemble du personnel l'importance du contrôle.

Le contrôle interne doit permettre à l'établissement de conserver sa capacité d'identification, de réaction et d'adaptation lors de la survenance de risques.

B Pourquoi un nouveau règlement ?

Le comité de la réglementation bancaire et financière a adopté le 21 Février 1997 le règlement 97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit.

Il a pour but de contraindre les banques à rationaliser la gestion de leurs risques en formalisant des obligations qualitatives afin de se rapprocher des pratiques existantes à l'étranger.

L'accroissement des risques, la nature particulière de l'activité bancaire liée au caractère monétaire des opérations ainsi que les innovations financières sont les éléments qui ont été à l'origine des réflexions menées en 1989, dont la principale conséquence a été de doter les Etablissements de crédit d'un contrôle interne.

Le règlement 90-08 a ensuite été repris et complété par le règlement 97-02 qui fixe des règles véritablement opérationnelles. Il fallait en effet dépasser le simple formalisme pour privilégier l'efficacité. Il convenait aussi de définir le rôle des différents acteurs et des niveaux hiérarchique en leur laissant suffisamment d'initiatives pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

1. *Les imperfection des normes qualitatives ont rendu nécessaire la mise en place de procédures qualitatives.*

L'environnement dans lequel a évolué la sphère financière au cours des dernières années a accru les risques encourus par les établissements de crédit. Le désencadrement du crédit, la libéralisation des changes, le décloisonnement des marchés financiers et la volatilité des taux ont notamment rendu plus vulnérable les activités de marché. La banque a également été confronté à une montée importante des risques en raison de l'érosion des marges et de la dégradation de l'activité économique.

Dès lors, il convenait de mettre en place une réglementation adaptée ainsi que des systèmes d'analyse, de mesure et de maîtrise des risques performants. Les normes quantitatives sont alors apparues insuffisantes pour assurer à elles seules la stabilité du système bancaire.

Malgré l'utilité des ratios quantitatifs comme outil de mesure et de limitation de certains risques, ni les banquiers ni les autorités ne sauraient s'en contenter. En effet, les ratios ne permettent pas de détecter les risques. De plus, leur caractère uniforme et simplificateur ne permettent pas non plus de répondre à chaque situation prise individuellement.

Le règlement 97-02 a permis le renforcement du contrôle interne en définissant des instruments plus adaptés à la maîtrise des risques.

Dans un contexte de concurrence accrue, la différence se fait au niveau de la qualité de l'organisation et des procédures. L'efficacité du contrôle interne constitue la meilleure réponse à la maîtrise des risques et à la satisfaction de la clientèle.

Le règlement 97-02 veut rationaliser la gestion des établissements de crédit et les contraindre à faire preuve d'une plus grande rigueur tout en laissant aux dirigeants et au conseil d'administration la responsabilité de définir et de mettre en place les moyens appropriés.

En pratique, ce texte n'impose que des principes de bon sens. Cependant, en raison des disparités que subsistaient dans l'organisation des banques françaises, il a fallu l'imposer pour qu'une discipline suffisante s'exerce.

2. Transposition du système bancaire français au niveau des meilleurs standards

L'exigence d'un contrôle interne adéquat est devenue une préoccupation majeure sur un plan international. Ainsi, le Comité de Bâle a publié en Septembre 1997 " 25 principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace ". Ces principes sont destinés à compléter les dispositifs réglementaires locaux. Ils ont été conçus en étroite concertation avec plusieurs autorités de contrôle du monde entier. Cette publication marque donc une nouvelle étape dans le renforcement de la coopération internationale entre autorités et surveillance.

Le Comité de Bâle a également publié en 1998 un document sur la gestion des risques liés à la monnaie électronique. L'ambition de ce document n'est pas d'édicter des nouvelles normes prudentielles mais de souligner l'existence de risques ; risques qui doivent être pris en considération dans les systèmes de contrôle interne des établissements (garantir l'intégrité, l'authenticité et la confidentialité des données).

De nombreux pays ont pris des mesures pour améliorer leur contrôle interne. Le C.R.B.F., en tenant compte des enseignements tirés de la réglementation de 1990 et des évolutions engagées sur un plan mondial a réexaminé le dispositif réglementaire afin d'y apporter les compléments qui apparaissent aujourd'hui nécessaires. On imagine difficilement les établissements de crédit français pris dans un contexte de globalisation financière en permanente évolution, faire l'économie d'un contrôle interne fort et rigoureux. Toutefois cette préoccupation doit s'inscrire dans la recherche d'un équilibre du rapport " EFFICACITE/COÛT " du dispositif de maîtrise des risques.

Il était important de mettre en place en France des dispositions cohérentes avec les pratiques des autres pays et qui place notre système bancaire au niveau des meilleures pratique internationales. Les banques françaises, qu'elles aient une activité nationale ou internationale ne doivent pas faire évoluer leurs outils dans un sens différent de leurs partenaires.

Dans la mesure où la réglementation permet d'apprécier la qualité d'une place financière par rapport à une autre, le C.R.B.F. a eu pour objectif de renforcer la réputation du système bancaire français.

C Le règlement 97-02

Ce règlement revêt une importance particulière car il vise à renforcer les règles et procédures relatives au contrôle interne.

Le règlement 97-02 synthétise et approfondit les dispositions établies par les règlements relatifs :

- o au contrôle interne (C.R.B.F. 90-08)

- o à la mesure et au contrôle des risques de marché (C.R.B.F. 88-04)

- o au risque de taux d'intérêt sur les opérations de marché (C.R.B.F. 90-09)

- o à l'organigramme comptable et du dispositif de traitement de l'information (C.R.B.F. 91-04)

Ce règlement constitue l'évolution logique de la réglementation vers une prise en compte globale de l'activité des établissements de crédit et incite les banques à respecter des règles minimales de bonne gestion des risques.

Le contrôle interne consiste en cinq éléments étroitement liés :

- o la surveillance et l'exercices des responsabilités de la part du conseil

d'administration, de la Direction Générale et de l'existence d'une forte culture de contrôle.
- o l'évaluation adéquate (exhaustive et permanente) des risques inhérents à l'activité bancaire.
- o La mise en place d'éléments clés de contrôle à chaque niveau opérationnel.
- o L'existence d'une bonne communication de l'information entre les différents niveaux de responsabilité.
- o L'efficacité des activités de surveillance et notamment des programmes d'audit.

-

Le règlement 97-02 comprend sept titres

ç Le titre I précise les principes et les définitions applicables.

ç Les titre II à VI traitent respectivement :

- Du système de contrôle des opérations et des procédures internes
- De l'organisation comptable et du traitement de l'info

- Des systèmes de mesure des risques et des résultats
- Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques
- Du système de documentation et d'information.

ç Le titre VII apporte des précisions diverses

1. *Titre I*

Il fixe les principes et les définitions. Il prévoit l'obligation pour les établissements de crédit de se doter d'un contrôle interne.

- **Article 2** : le contrôle interne se conçoit sur une base consolidée. Il appartient aux établissements de crédit à la tête de groupes bancaires de veiller à la mise en place de contrôles adéquats sur les entreprises qu'ils contrôlent de manière exclusive ou conjointe (y compris les entreprises à caractère non financier puisque leurs fonds propres participent aux fonds propres du groupe).
- **Article 4** : Il apporte un certain nombre de définition de risques et innove en instaurant sur le risque de taux d'intérêt global des obligations réglementaires relatives à son contrôle. Il est fait mention de l'existence éventuelle d'un comité d'audit pour assister l'organe délibérant dans ses missions.

1. *Titre II*

Les nouvelles dispositions doivent permettre à la commission bancaire de sanctionner les établissements de crédit qui manqueraient aux règles.

- **Article 6** : précise l'organisation du système de contrôle.

- **Article 7 à 11** : mettent l'accent sur les quatre qualités majeures d'un contrôle interne efficient, qui sont l'indépendance et la séparation des fonctions, la compétence avec des moyens adaptés, l'exhaustivité et enfin le réexamen périodique des systèmes existants. Les établissements de crédit doivent garantir l'indépendance du contrôle par rapport aux unités opérationnelles (art. 7). Le contrôle interne étant par nature une activité éclatée, il est nécessaire d'assurer un minimum de cohérence. L'article 8 impose donc la désignation d'un responsable " chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne ".

1. *Titre III*

Il traite de l'organisation comptable et du traitement de l'information que les établissements de crédit doivent mettre en œuvre pour satisfaire à leurs obligations légales et réglementaires.

- **Article 12** : il rappelle les dispositions des règlements 90-08 et 91-04 concernant la piste d'audit et précise que les obligations ressortants de la piste d'audit ne s'appliquent pas aux informations statistiques.

- **Article 13** : il introduit des précisions et des exigences quant au contrôle périodique des évaluations et des enregistrements comptables dont l'inadéquation se révèle un facteur de risque important. Pour les activités de marché en particulier, il impose une comparaison au minimum mensuelle des résultats comptables et de gestion.

- **Article 14** : il complète les normes existantes concernant le contrôle des systèmes d'information. Les établissements de crédit doivent veiller au niveau de sécurité informatique et à son adéquation aux exigences des différents métiers.

1. *Titre IV*

Il traite des systèmes de mesure des risques et des résultats. Son objet est d'imposer des procédures adéquates de mesure des principaux risques auxquels les établissements de crédit s'exposent. La mesure de ces risques doit se faire à un niveau consolidé (art.17).

Chapitre i : mesure du risque de crédit

- **Article 18** : il impose une procédure de sélection des risques qui permet d'identifier les engagements à l'égard d'une contrepartie ou de bénéficiaires liés par secteur géographique ou économique. Afin d'éviter les risques de mauvaise sélection, les établissements de crédit doivent disposer d'une information adéquate et à jour.
- **Article 20** : Il demande aux établissements de crédit de tenir compte de la rentabilité des opérations en fixant leurs marges à partir d'une analyse de leurs coûts. Le règlement 97-02 insiste donc particulièrement sur le suivi et le contrôle des opérations de crédit dont la rentabilité doit être finement mesurée à priori et mesurée à posteriori.
- **Article 21** : pour les dossiers les plus importants, les décisions doivent toujours être prises par au moins deux personnes. L'analyse du dossier doit être réalisée par une entité indépendante des services opérationnels.

- **Article 24** : pour les opérations dont l'importance est significative, les établissements doivent procéder au moins trimestriellement au recensement de leurs engagements afin de fixer le niveau de provisionnement nécessaire.

Chapitre ii : mesure du risque de marché

Dans ce domaine les établissements de crédit ont développé des produits dérivés qui représentent une part significative de leur activité. Les risques de marché peuvent prendre une grande importance en raison de la complexité des opérations, des effets de levier et de l'extrême réactivité des opérateurs de marché.

- **Article 25** : une mesure exhaustive des risques de marché est nécessaire pour permettre un suivi quotidien et l'évaluation au prix de marché.
- **Article 26** : afin d'assurer un suivi réel des risques, il est demandé que les systèmes soient conçus de manière à agréger les risques de manière homogène.
- **Article 27** : les établissements de crédit doivent élaborer des scénarios catastrophes que les conséquences de situations exceptionnelles.

Chapitre iii : mesure du risque d'intérêt global

Il constitue une novation réglementaire importante. Il impose aux établissements de crédit un suivi de leur exposition globale au risque de taux d'intérêt. Les établissements de crédit doivent également élaborer des scénarios catastrophes.

Chapitre iv : mesure du risque de règlement

- **Article 31** : définit les lignes directrices pour une gestion prudente de ce risque en précisant les principaux éléments pour le mesurer.

1. *Titre V*

Il traite des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques. Son objet est de formaliser l'obligation de disposer des limites internes.

- **Article 33** : introduit la distinction entre limites globales fixées par les dirigeants et les limites opérationnelles les plus fines. Pour un contrôle interne efficient, une cohérence entre les limites globales et opérationnelles doit être établie.
- **Article 34-35-36** : ils définissent les principes d'organisation et de surveillance des limites. Ils reposent sur des dispositions claires d'informations des dirigeants (trimestriel).
- **Article 37** : il impose que l'information soit fiable, précise et exhaustive mais également synthétique et facilement interprétable par la direction.

1. *Titre VI*

Il traite du système de documentation et d'information.

- **Article 38** : le contrôle de l'organe délibérant doit tenir compte des informations transmises par l'organe exécutif et par le responsable du contrôle interne.

- **Article 40** : obligation de disposer de manuels de procédures pour les différentes activités. Les établissements de crédit doivent élaborer une documentation sur les moyens de contrôle.

- **Article 41** : les rapports publiés par l'établissement de crédit sont tenus à la disposition des commissaires aux comptes et à la commission bancaire.

- **Article 42** : obligation de publier un rapport annuel sur la manière dont le contrôle interne est exercé. Il s'agit d'une vision critique du dispositif mis en place.

- **Article 43** : Prévoit l'établissement d'un rapport annuel sur la mesure et la surveillance des risques.

- **Article 44** : ces deux rapports devront être transmis à la commission bancaire et aux commissaires aux comptes.

1. *titre VII*

Traite des dispositions diverses ; il apporte notamment les modifications nécessaires à certains règlements.

CONCLUSION : les principes du C.R.B.F. 97-02 sont comparables à ceux du 90-08, mais les modalités d'application sont beaucoup plus précises.

C.R.B.F. 90-08 : obligation de résultats

C.R.B.F. 97-02 : obligation de moyens pour atteindre ces résultats

II Un renforcement de l'organisation du contrôle interne...

A Les intervenants

Très complet dans son champ d'application, le règlement 97-02 apporte des précisions nouvelles en matière de répartition des rôles, d'organisation du contrôle et des moyens à mettre en œuvre.

Tout d'abord ce texte demande à chaque établissement de crédit de se doter d'une approche structurée du contrôle interne, déclinée à partir des orientations générales des niveaux hiérarchiques les plus élevés (conseil d'administration, direction générale) jusqu'au niveau opérationnel. En impliquant d'avantage les organes décisionnels, elle contribue à accroître la conscience au plus haut niveau des risques auxquels l'établissement de crédit s'expose.

L'architecture de ce dispositif s'appuie sur deux grands niveaux de contrôle :

- **Un dispositif de contrôle régulier** : c'est un contrôle permanent, souvent désigné comme un contrôle de premier niveau. Il s'exerce sous la responsabilité d'entités internes de type Back ou Middle-office et s'intègre dans les processus opérationnels et fonctionnels pour en assurer le déroulement correct. Il vise à s'assurer de l'exactitude et de la conformité des opérations, du déroulement correct des procédures et de leur adéquation à la nature des opérations et des risques qui y sont associés. Il requiert un recensement permanent des fonctions exercées et des risques liés.
- **Le contrôle des systèmes internes de contrôle** : il a pour objectif de vérifier le correct fonctionnement du dispositif de contrôle permanent et de confirmer son aptitude à maîtriser les risques de l'établissement de crédit. Un responsable est nommé à cet effet. Le fonctionnement de ce dispositif doit répondre aux conditions des qualités relatives à son positionnement, ses travaux et ses moyens. C'est donc un contrôle à posteriori de l'efficacité et de la cohérence des systèmes de contrôle interne.

-
Plusieurs acteurs interviennent dans le contrôle interne

1. *L'organe délibérant*

" on entend par organe délibérant le conseil d'administration "

Il était nécessaire que des compléments soient apportés au dispositif réglementaire relatif au contrôle interne, pour que les établissements de crédit se dotent de systèmes de contrôle performants et adéquats par rapport aux risques encourus. En premier lieu la responsabilité et la nécessaire implication du conseil d'administration ont été réaffirmées.

- Il doit veiller à l'instauration d'un système de contrôle interne adéquat, fixer les grandes stratégies et principales politiques ainsi que la structure organisationnelle globale.
- Il a désormais un rôle actif dans le processus de surveillance et de maîtrise de "s risques. En effet, il est informé, au moins deux fois par an, par l'organe exécutif et le responsable du contrôle interne de l'activité et des résultats du contrôle interne. Tous les rapports établis à la suite de contrôles lui sont communiqués. De même il dispose du rapport annuel sur le contrôle interne. Il s'implique également dans la compréhension des principaux risques encourus par les établissements de crédit. Il doit les connaître et approuver la façon dont ils sont évalués et maîtrisés. A ce titre, il fixe des niveaux acceptables pour chaque risque, dits limites globales, et veille à ce que des procédures soient établies pour réduire l'exposition de l'établissement de crédit vis à vis des risques encourus. L'organe exécutif, lui, fait une présentation annuelle sur la mesure des risques et sur la fixation et le respect des limites.

Il assure donc le contrôle de l'orientation de l'activité : il accompagne l'action des dirigeants par le contrôle qu'il exerce.

- Enfin il est chargé de nommer le responsable du contrôle interne et s'il le souhaite -il peut créer un comité d'audit pour l'assister dans sa mission de surveillance. Même s'il ne s'agit pas d'une obligation, ce comité est vivement recommandé. Le conseil d'administration définit alors sa composition, sa dénomination, ses missions et ses modalités de fonctionnement.

1. *l'organe exécutif*

" Il regroupe l'ensemble des personnes qui assurent la détermination effective de l'orientation de l'activité de l'établissement "(art.4).

Il est donc directement impliqué dans l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne, puisque les dirigeants mettent en œuvre la stratégie définie par le conseil d'administration, en gérant les aspects pratiques relatifs au bon fonctionnement et à l'efficacité du contrôle interne.

-
- Il organise le contrôle interne : Dans ce but, il est chargé de mettre en place une structure de contrôle appropriée, pour garantir de contrôles internes efficaces, et ce en définissant les activités de contrôle à chaque niveau opérationnel. Il doit s'assurer régulièrement que les domaines de la banque sont conformes aux procédures établies et que les politiques existantes restent adéquates. Il doit donc vérifier en permanence l'efficacité du contrôle interne à travers des opérations quotidiennes, ce qui permet de découvrir et de corriger rapidement des évolutions anormales. De plus, il détermine les objectifs annuels de contrôle en fixant clairement des orientations et en définissant les procédures de décision. Une fois par an, il est chargé de fixer et d'actualiser les limites globales des risques, en tenant compte des fonds propres de l'établissement de crédit.

-
- Il analyse les principales composantes du contrôle interne : A ce titre, il est chargé d'effectuer une analyse semestrielle de la rentabilité à posteriori des crédits. De même, il doit assurer une appréciation régulière des mesures de risque.

-
- Il informe l'organe délibérant : Il l'effectue tous les six mois en ce qui concerne l'activité et les résultats du contrôle interne, de manière annuelle pour les limites globales de risque.
-

- Il est informé : Tous les rapports établis à la suite de contrôle effectué, lui sont communiqués. De même, tous les trimestres, il reçoit les résultats de mesure de gestion des risques. Il est également informé des principaux dysfonctionnements que le système de contrôle interne identifie et des mesures correctrices proposées.

-

Pour assurer tout cela, il doit se doter de moyens humains et de matériel approprié (art.9) et doit définir une politique de sécurité.

Enfin, il participe à la promotion de critères d'éthique et d'intégrité, ainsi qu'à l'instauration d'une culture et d'un environnement démontrant l'importance du contrôle interne.

1. *L'audit interne et/ou inspection générale*

L'inspection, chargée de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle interne, est au cœur du processus de mise en place du règlement 97-02.

- Le premier rôle du corps d'audit interne est de présenter le nouveau règlement à l'organe exécutif et à l'organe délibérant. L'objectif est de sensibiliser ces organes sur les exigences requises par ce règlement et faire en sorte que chacun ait eu la même lecture
- Le deuxième rôle de l'audit interne est de veiller à ce que chacun est la même compréhension des exigences édictées par le nouveau règlement.
- Le troisième rôle du corps d'audit interne est de veiller au bon démarrage du projet. De même, il doit

constituer une force de proposition de nature méthodologique.

Le directeur de l'audit interne est l'inspecteur général. Il rend compte de l'exercice de sa mission à l'organe exécutif et au comité d'audit. Il lui revient également d'élaborer un rapport annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré ; ce rapport comprend notamment :

- o un inventaire des enquêtes réalisées, faisant ressortir les principaux enseignements et en particulier les principales insuffisances relevées, ainsi qu'un suivi des mesures correctrices prises.

- o Une description des modifications réalisées dans le domaine du contrôle interne.

- o Une description des conditions d'application des procédures mises en place pour les nouvelles activités.

- o Un développement relatif au contrôle interne des succursales à l'étranger.

- o Présentation des principales actions projetées dans le domaine du contrôle interne.

Un exemple d'organisation et du rôle de l'inspection au CNCA

L'organisation du dispositif central en matière de contrôle périodique des entités du groupe CNCA et de surveillance de la cohérence et de l'efficacité de son système de contrôle interne.

Les missions de contrôle périodique du bon fonctionnement des entités du groupe CNCA d'une part et de surveillance de la cohérence et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, pris ensemble ou séparément, d'autre part sont assurées l'inspection générale de la CNCA.

- L'inspection générale, directement rattachée au directeur général de l'établissement, est indépendante de tout entité, de tout métier et de toute unité opérationnelle. Elle est donc, de quelque manière que ce soit, impliquée dans le fonctionnement au quotidien des activités qu'elle contrôle.

- L'inspection générale effectue périodiquement et autant que de besoin, des missions, surplace et sur pièces et dont l'objectif est la vérification :

- o du respect des réglementations externes,
 - o du respect des règles internes du groupe,
 - o du respect des décisions du management et de la mise en place de moyens adaptés à leur application,
 - o de l'identification et de la maîtrise des risques de toute nature, tant avant qu'après l'initiation des opérations,
 - o de la fiabilité et de la pertinence des informations, mesures ou méthodes utilisées au niveau local à des fins de gestion financière ou de contrôle des risques,
 - o de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations reportées au niveau central en vue de leur consolidation,
 - o de l'existence, de la pertinence et de la correcte application des procédures opérationnelles,
 - o de la qualité ainsi que de la juste évaluation et comptabilisation des éléments d'actif et de passif,
 - o de la mise en place des procédures et moyens suffisants pour assurer la continuité de l'activité,
 - o de la traçabilité des opérations et de leurs traitements,
 - o de l'efficacité et de la cohérence du dispositif de contrôle interne.
- L'inspection générale effectue ses travaux sur la base de méthodologies formalisées, dont l'adéquation est revue régulièrement.

- L'inspection générale de la CNCA est informée, par les entités concernées, de toute enquête ou mission de contrôle émanant des autorités de contrôle. L'inspection générale est destinataire de leurs rapports.

- Le directeur de l'inspection générale et de l'audit et également le responsable du contrôle interne pour l'ensemble du groupe CNCA. Il est donc indépendant de toute unité opérationnelle et dispose de moyens adaptés pour s'assurer de l'efficacité et de la cohérence du dispositif global de contrôle interne. A ce titre, le responsable de contrôle interne :
 - o établit la procédure générale présentant l'organisation du système de contrôle interne,

 - o définit et actualise le périmètre de contrôle interne,

 - o organise des rencontres régulières avec les responsables de contrôle interne des filiales du périmètre de contrôle interne (bilan de l'activité du contrôle interne, format des rapports, évolution des systèmes,...),

 - o centralise au moins semestriellement tous éléments, mesures et enseignements pouvant être tirés de la centralisation des risques par CCR (crédit et marchés) et par FIN (taux d'intérêt global et liquidité), recueille tous les rapports de contrôle interne et plans annuels d'audit des filiales (établissements de crédit ou non) du périmètre de contrôle interne,

 - o se fait communiquer tous éléments qu'il juge nécessaire à l'exercice de sa mission,

 - o propose au directeur général, toute mission lui permettant de vérifier, globalement ou sur l'un des ses composantes, la cohérence et l'efficacité du système de contrôle interne.

Enfin,

- L'inspection générale adresse systématiquement les conclusions de ses missions à l'organe exécutif de la CNCA.
- L'inspection générale adresse également systématiquement un rapport détaillé aux responsables des entités inspectées. En retour, celles-ci doivent lui faire-part, par écrit, de leur accord ou désaccord par rapport aux constats et aux recommandations établies.
- L'inspection générale présente une fois par an la synthèse et les conclusions de ses missions au conseil d'administration de la CNCA. Ce bilan annuel est repris au sein du rapport annuel au sein du contrôle interne.

L'inspection au crédit Mutuel d'Ile de France

Nous avons été reçues par Mr Daniel Wack, inspecteur général au Crédit Mutuel d'Ile de France. Il nous a expliqué le fonctionnement de l'inspection. Cette entité regroupe treize personnes :

- un inspecteur général
- une assistante
- Un inspecteur principal : coordonne les travaux, certifie les bilans
- un contrôleur chargé du contrôle à distance et des fraudes
- une personne chargée du développement informatique
- huit inspecteurs polyvalents, assurant des missions au niveau des caisses locales et du siège

L'inspection est rattachée à la Direction Générale. Elle a des obligations d'information à la Direction Générale, au Commissaire au compte, à la commission de contrôle qui répercute vers le conseil d'administration. Dans le cas de mission dans des caisses locales, elle informera le Président de cette caisse.

Les rôles de l'inspection sont multiples :

- o contrôler le respect des dispositions légales et réglementaires
- o vérifier la régularité et la sincérité des comptes des caisses locales
- o apprécier les risques et voir comment les maîtriser
- o formuler des recommandations
- o et surtout examiner l'organisation et les procédures afin d'évaluer l'efficacité du contrôle interne. Elle a pour mission d'apprécier la cohérence et l'efficacité du système de contrôle interne. L'évaluation du système doit être faite tous les trois ans maximum.

1. Le comité d'audit

On entend par comité d'audit un comité qui peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions. Cette création n'est pas obligatoire et même si elle est formellement encouragée par les autorités de tutelle, il appartient au seul organe délibérant de l'établissement de crédit de décider ou non de sa création, sa composition, ses missions, et modalités de fonctionnement.

Leur création est de nature à faciliter le contrôle effectif par les conseils d'administration dont ils sont une émanation, et leur mission ne doit pas se limiter à l'analyse des comptes, mais doit s'étendre à l'appréciation de la qualité des dispositifs de contrôle et des outils de pilotage.

Il a deux missions principales :

- Il est chargé de vérifier la clarté des informations fournies et de porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées par l'établissement des comptes individuels et le cas échéant, consolidés.
- Il doit porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, la surveillance et la maîtrise des risques, ainsi que de proposer, autant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre.

Ce comité assure également d'autres tâches telles que :

- Maintenir la communication entre le conseil d'administration, les dirigeants et les auditeurs internes et externes, afin d'échanger des infos et des points de vue.
- Surveiller et apprécier l'indépendance de la qualité, le rapport efficacité/coûts et le champ de la fonction d'audit interne.
- Effectuer un examen indépendant des états financiers annuels et d'autres informations externes pertinentes.
- Donner des avis sur la nomination d'un auditeur externe.
- Assurer que l'établissement de crédit opère dans le respect des lois et des réglementations.

- Vérifier l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne général de l'établissement de crédit.

Il est souhaitable que ce comité soit indépendant de l'organe exécutif pour pouvoir travailler en toute liberté, sans pression.

Le comité d'audit sera efficace si :

- Il est indépendant de l'organe exécutif.
- Il entretient avec les commissaires aux comptes et les auditeurs internes des relations suivies.
- S'il privilégie autant l'appréciation de la qualité du contrôle interne que la revue des comptes semestriels et annuels.
- Il a les moyens d'exercer ses responsabilités et ses missions.

Il a donc un vrai rôle d'interlocuteur.

A titre d'exemple, au CREDIT MUTUEL il n'y a pas de comité d'audit, mais une commission de contrôle qui existe depuis vingt ans. Elle remplit les mêmes fonctions et est une structure servant de filtre : elle demande, reçoit et transmet de l'information, et permet au conseil d'administration d'avoir une vision plus large sur les risques. Cet organe a été créé car on s'est rendu compte que l'information arrivait rarement au conseil d'administration. Elle restait effectivement bloquée au niveau des dirigeants ; il s'agit donc d'une sorte de contre-pouvoir.

Concernant le CREDIT AGRICOLE, les comités d'audit existent déjà au niveau de certaines filiales, mais ne sont pas généralisés avec le règlement 97-02. Mr Petit, responsable du DDR au Crédit Agricole, justifie cet état par le fait que le pouvoir est mieux réparti dans un organisme mutualiste.

1. *Le contrôle de gestion*

Le contrôle de gestion a pour mission essentielle de communiquer à la direction générale les informations nécessaires et suffisantes pour assurer la prise de décision et la maîtrise de la gestion. C'est l'une des composantes essentielles du système de contrôle interne. Il a connu un essor significatif avec le règlement 90-08, qui s'est renforcé avec le 97-02. En effet, le contrôle interne doit également permettre d'assurer le respect des normes de gestion édictées par le siège.

Pour Mr Wack, inspecteur général au crédit mutuel d'Ile de France, c'est un organe clé du dispositif de contrôle interne car il fournit une gestion prévisionnelle à court et moyen terme, donc donne des orientations au directeur général. Il assure le pilotage et est directement lié à l'article 20 du règlement concernant la rentabilité des opérations de crédit. Ce dernier pose un réel problème aux banques aujourd'hui alors même que le reste du règlement a été appliqué sans grande difficulté. Le CREDIT MUTUEL et le CREDIT AGRICOLE sont tous les deux confrontés à ce problème de rentabilité ; le CREDIT AGRICOLE ne répond pas encore aux exigences de l'art.20.

2. *L'indépendance des fonctions*

Une qualité majeure que doit revêtir le contrôle interne est l'indépendance. L'article 7 du règlement est clair :

" L'organisation des établissements de crédit doit être conçue de manière à assurer une stricte indépendance entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées de leur validation et de leur règlement ainsi que du suivi des diligences liées à la surveillance des risques ".

Chaque établissement de crédit doit veiller à respecter la séparation stricte entre les niveaux décisionnels, de mise en œuvre et de contrôles réguliers. Il importe que la fonction de contrôle interne soit rattachée au niveau hiérarchique le plus élevé. Il n'est pas concevable, en effet, que cette fonction dépende des services contrôlés car elle doit pouvoir s'exercer en toute liberté. La séparation des fonctions permet alors de garantir un contrôle permanent et indépendant de l'activité. Elle constitue sans aucun doute une des meilleures garanties en matière de qualité de contrôle interne.

3. *Le rôle des commissaires aux comptes*

Les commissaires aux comptes ont une mission légale, permanente et indépendante. Outre la certification des comptes annuels et la vérification de la sincérité des informations destinées au public, le règlement prévoit qu'ils soient destinataires du rapport de synthèse décrivant les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré sur l'ensemble du groupe, et le rapport de synthèse sur la mesure et la surveillance des risques auxquels les établissements de crédits sont exposés. La documentation précisant les moyens destinés à assurer un bon fonctionnement du contrôle interne, les manuels de procédures et les rapports élaborés à l'issue des contrôles peuvent également leur être communiqués.

Les commissaires aux comptes doivent être informés de façon régulière de l'orientation prise dans le domaine du contrôle interne. Ils ont donc vocation, à ce titre, à compter parmi les interlocuteurs du comité d'audit.

Enfin, ils s'assureront que ces contrôles et ces activités de supervision fonctionnent correctement afin de pouvoir les utiliser pour construire leur opinion finale sur les comptes.

4. *La commission bancaire*

Le contrôle interne ne pourrait se faire sans la commission bancaire.

Elle exige que tous les établissements de crédit dispose d'un système efficace de contrôle interne, correspondant à la nature, à la complexité et aux degrés de risque de leurs activités et qu'il réagisse aux modifications de leur environnement et de leurs conditions d'activités.

La commission bancaire contrôle le respect, par les établissements de crédit, des dispositions législatives et réglementaires applicables. Elle doit aussi examiner leurs conditions d'exploitation et veiller à la qualité de leur situation financière. Il lui revient de constater les éventuels déséquilibres résultants des choix opérés et de s'assurer que les dirigeants et le conseil d'administration ont effectivement mis en place des procédures de contrôle interne. La position de la commission bancaire est claire car le règlement 97-02 lui donne désormais le pouvoir de sanctionner les manquements constatés dans ce domaine. Il ne s'agit plus de contrôler le respect de ratios quantitatifs mais de porter un jugement sur la qualité d'une organisation, sur l'adéquation des outils de contrôle interne par rapport aux risques engendrés par les activités des établissements de crédit. Elle doit donc juger si les établissements de crédit ont les moyens d'assurer leurs risques. Ceci relève donc du contrôle du contrôle.

B Plus de transparence et de sécurité au sein des établissements de crédit.

Après avoir énuméré les principaux intervenants du contrôle interne, nous allons voir les mesures imposées par le règlement 97-02 nécessaire à une intervention plus efficace de ces acteurs, et donc à un meilleur contrôle interne. Ces mesures prises en matière d'information, d'informatique de mise en place de procédures et de surveillance touchent tous les niveaux hiérarchiques, toutes les activités, toutes les opérations(...).

1. *Un système d'information plus fiable*

Dans un environnement en constante évolution, l'établissement ne doit pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information. C'est pourquoi le règlement 97-02 édicte clairement les obligations en matière d'information. Ceci implique que les dirigeants définissent dans ce domaine, les objectifs et les moyens appropriés selon la taille et la nature des activités, ainsi que leurs risques.

La Direction générale a donc une mission particulière :

- Doit s'assurer de l'existence de système d'information approprié et délivrant des données pertinentes, fiables, récentes, accessibles et présentées sous forme cohérente.
- Instaurer des modes de communication efficaces pour garantir que l'ensemble du personnel soit parfaitement informé des politiques et des procédures affectant ses tâches et ses responsabilités.

Le nouveau règlement impose un examen en terme de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité des données transmises aux dirigeants, conseil d'administration et de surveillance ou au comité d'audit, ainsi qu'à la commission bancaire. Il importe que ces données de pilotage sur lesquelles des décisions de gestion et de contrôle sont prises par les dirigeants, bénéficient de toute leur attention afin que la sécurité et la fiabilité des informations soient garanties. Il est important que ces interlocuteurs de niveaux hiérarchiques différents puissent dialoguer entre eux sur une base d'information cohérente.

Ce dispositif relativement formel sera d'autant plus performant qu'il sera accompagné du développement, au sein de l'établissement, d'une culture de transparence qui favorisera la circulation ascendante et descendante de l'information.

1. *Adaptation du système informatique*

L'informatique est un outil de plus en plus utilisé, qui intervient à chaque instant dans toutes les opérations. Il convient donc d'équiper les établissements de crédit de contrôles internes efficaces afin de mieux maîtriser ces outils toujours plus complexes. Le règlement 97-02 aborde le sujet dans l'article 14. Ce dernier fixe les exigences minimales applicables à tous les établissements de crédit :

- En fonction de ses risques, de leur réalité et de leur appréciation par l'établissement, la direction générale détermine " le niveau de sécurité informatique " jugé adéquat. Ceci suppose :
 - une mesure de ces risques
 - par une méthode de son choix mais reconnue valable
 - la direction générale restant, in fine, responsable de la fixation du niveau résiduel de risque jugé acceptable ; ce qui l'oblige à décider en fonction de critères aussi objectifs que possibles (ex : risque maximum tolérable).
- Les établissements " veillent au niveau de sécurité retenu ", c'est à dire que le niveau est périodiquement apprécié et que, le cas échéant, les actions correctrices sont entreprises à temps pour maintenir (ou améliorer) ce niveau retenu. Aucune norme n'est régulièrement fixée, mais la sagesse veut que les points faibles soient traités aussi vite que possible.

- Ils s'assurent que la qualité de l'offre informatique est adaptée aux besoins des utilisateurs et de la clientèle.
- Il est demandé de s'assurer que les procédures de secours informatique soient disponibles afin d'assurer la continuité de l'exploitation en cas de difficultés graves dans le fonctionnement des systèmes informatiques. Ceci suppose donc la mise en place d'un plan de secours qui doit être testé périodiquement pour s'assurer de son efficacité.

Le niveau de sécurité et d'organisation pour une petite banque monoactivée peut différer de celui d'un grand groupe. Le niveau exigé par la réglementation dépend donc des risques réels. C'est à chaque banque de définir le minimum souhaitable et éventuellement à la commission bancaire de le critiquer. L'informatique et l'information étant essentiel à la survie d'une industrie de l'information (comme l'est une banque) ; ces obligations qui relèvent du simple bon sens, sont heureusement très largement mises en œuvre par tous les établissements. La réglementation ne fait qu'édicter un minimum commun aux quelques mille quatre cent établissements de crédit. Ces dispositions paraissent donc raisonnables mais également indispensables face aux risques informatiques.

Les banques que nous avons rencontrées avaient en effet déjà mis en place des mesures en matière d'information et d'informatique. Le règlement 97-02 n'a donc pas entraîné de grands bouleversements au sein de leur organisation. Le CREDIT AGRICOLE nous a d'ailleurs répondu que " le bon sens de Crédit Agricole " leur avait fait anticiper le règlement 97-02.

1. La mise en place de procédures claires et précises

Le règlement 97-02 est précis sur la nécessité de disposer de manuels de procédures et d'une documentation sur les dispositifs mis en place au sein des établissements ; dont l'absence rend impossible tout contrôle. Les procédures doivent mentionner les imperfections relevées ainsi que les actions correctrices engagées.

Les établissements doivent faire un rapport sur la mesure et la surveillance des risques. La commission bancaire se montrera exigeante sur le contenu de ce document. Ce dernier devra retracer l'ensemble des risques encourus à partir des informations transmises à l'organe délibérant.

Une proposition de méthode de contrôle fondé sur une démarche très structurée. Tout d'abord, la Direction Générale est nécessairement impliquée tout au long du déroulement du projet, et il lui appartient en dernier ressort d'approuver les procédures avant leur mise en application. Il s'agit d'une démarche en plusieurs étapes :

- Il faut procéder à une identification des procédures à formaliser. Il s'agit d'une des phases les plus délicates. Chaque établissement a l'obligation d'analyser toutes ses activités et de déterminer précisément les risques qu'elles génèrent.
- L'ensemble des observations, des dispositifs et des procédures adoptées afin de garantir une maîtrise adéquate de ces risques, seront consignés dans des manuels de procédures.
- L'utilisation d'un progiciel d'aide à la formation est de loin préférable. Il permet une mise à jour permanente (en effet, l'article 11 prône un réexamen périodique des moyens et des procédures existantes).
- Il faut établir des passerelles entre les différents résultats. Par exemple, il faut des passerelles au minimum mensuelles entre les résultats comptables et les résultats de gestion. Les écarts constatés doivent être identifiés et analysés. Cela suppose que les procédures d'évaluation des résultats soient homogénéisées au maximum ; ces procédures devront de plus être précisément documentées, et tout ce changement de méthode devra faire l'objet d'un processus précis d'élaboration et de validation.
- Le développement des synergies avec les contrôleurs externes rend nécessaire la formalisation des rapports périodiques. Il faut que ces derniers soient pertinents et clairs. Une trop grande contraction peut conduire à une lecture difficile et/ou à des pertes d'information parfois essentielle. Mais des rapports trop longs (s'ils sont lus) risquent de " noyer " les points essentiels.

Au CREDIT MUTUEL, les procédures sont leur point faible par rapport au règlement 97-02. Elles sont pour une grande partie orales, et non sur papier. Certaines par contre sont informatisées, mais elles ne sont pas remises à jour régulièrement.

1. *L'activité de surveillance est renforcée*

L'activité bancaire est un secteur dynamique, où les techniques et les produits évoluent rapidement. La surveillance de l'efficacité globale des contrôles interne repose sur un triple processus :

- La Direction Générale doit vérifier en performance l'efficacité des contrôles internes de l'établissement. Cette surveillance doit faire partie des opérations quotidiennes de l'établissement. Ce processus en continu peut permettre de découvrir et de corriger rapidement les évolutions anormales, comme des dépassements de plafond d'engagement.
- Le système de contrôle interne doit faire l'objet d'un examen régulier, exhaustif et indépendant. A cet égard, nous pouvant rappeler le rôle important de l'audit interne précédemment cité.
- Il est essentiel que la surveillance permanente et les examens ponctuels soient suivis d'effets. C'est pourquoi les carences détectées au moment des contrôles internes doivent être notifiées dans les plus brefs délais au niveau de la direction appropriée. Elles devront ensuite faire l'objet d'un traitement rapide et les déficiences importantes doivent être signalées à la Direction Générale ainsi qu'au conseil d'administration.

La mise en place de ces différentes mesures, tant au niveau des intervenants du contrôle interne, qu'au niveau de la transparence au sein de l'établissement, vont permettre une meilleure maîtrise des risques.

III ...pour une meilleure maîtrise des risques

Dans l'exercice de leurs activités, les établissements de crédit supportent différents types de risques. En fonction de leur taille et de la complexité de leurs activités, les établissements de crédit devraient mettre en place des systèmes de gestion du risque_ à savoir les processus de détection, de mesure et de contrôle des expositions aux risques_ pour toutes les principales catégories de risques encourus.

Dans le domaine de la gestion des risques, d'importants travaux ont déjà été entrepris au sein d'autres organisations internationales en ce qui concerne les diverses catégories de risques supportés par les établissements de crédit.

Parmi les objectifs définis par le règlement 97-02 apparaissent de façon très nette la mesure et le suivi des risques. En effet on constate une forte sensibilisation aux risques encourus par les établissements de crédit et la nécessité d'un bon dispositif de contrôle.

A Le risque de crédit

1. *définition du risque de crédit*

Pour définir la politique que doit adopter un établissement en matière de contrôle interne, l'analyse des risques constitue un préalable. La notion de risque de crédit est immédiatement associée au risque de contrepartie ; pour un dossier donné, il est en effet clair que le risque premier réside dans la volonté, mais aussi dans la capacité de l'emprunteur de faire face à ses engagements. Dessiner l'organisation du contrôle interne en ne considérant que ce seul aspect serait toutefois réducteur. Les risques que l'on pourrait qualifier d'additionnels ou de connexes au risque de contrepartie doivent également être maîtrisés et donc préalablement évalués. Au nombre de huit, ils prennent naissance lors de l'initiation des transactions et le plus souvent perdure jusqu'à l'échéance finale. On distingue alors :

-
- **Le risque de garantie** : la banque peut devoir supporter une perte si elle ne peut exercer la garantie attachée à un prêt en défaut ou si le produit de cette action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements accumulés par le débiteur. Les difficultés récentes rencontrées dans le domaine immobilier par de nombreux établissements lorsqu'ils ont envisagé de réaliser leurs gages sont une illustration de ce type de risque.
-
-
- **Le risque de concentration** : une diversification insuffisante du portefeuille de concours en termes de secteurs économiques, de régions géographiques, ou de taille d'emprunteur peut provoquer des pertes importantes ; les banques régionales y sont particulièrement exposées, de même que les établissements spécialisés.
-
-
- **Le risque " PAYS "** : bien connu des grands établissements, il se manifeste lorsqu'un pays étranger ne dispose plus de réserves suffisantes pour faire face aux engagements en monnaie étrangère de ses ressortissants.
-
-
- **Le risque de change** : il naît chaque fois que l'établissement accorde un crédit dans une monnaie qui n'est pas celle de l'expression de ses capitaux propres ; si les ressources utilisées pour financer cet emploi sont libellées dans la même devise, le risque ne porte que sur la marge de l'opération ; dans le

cas contraire, le montant en principal est également exposé. Ce risque se manifeste également si la banque, après avoir acheté des devises et après avoir doté une provision en devises, est amenée à les revendre lors d'une reprise de provisions non utilisées.

-
-
- **Le risque de fraudes** : multiforme, il peut s'agir par exemple de concours consentis à de faux clients, donc, bien évidemment irrécouvrables.
-
-
- **Le risque d'initiés** : il s'agit de concours accordés à des conditions hors marché, ou selon des procédures exceptionnelles à des dirigeants de la banque, à des entreprises dans lesquelles ils ont des intérêts ou à des sociétés liées à des actionnaires important de l'établissement.
-
- **Le risque légal et réglementaire** : l'activité de crédit est étroitement réglementée (comme symétriquement l'est le droit d'engager une personne morale en tant que contrepartie) et le non-respect de nombreuses dispositions peut conduire l'établissement à supporter des pertes soit directement, soit en raison de l'impossibilité de mettre en œuvre une garantie.
-
-
- **Le risque opérationnel** : cette notion recouvre toutes les erreurs de traitement qui peuvent survenir au cours de la vie d'un dossier tels que déblocage des fonds avant que toute la documentation requise n'ait été réunie, saisie erronée des conditions de crédit dans les systèmes de gestion, mauvaise identification des concours compromis...
-

1. *évaluation et gestion du risque*

A propos de la mise en place des dispositifs de contrôle interne au sein du CNCA, Me Widols, responsable " 97-02 " à l'inspection générale nous a affirmé que le suivi du risque de crédit dans son établissement était assuré par le " contrôle central des risques ". Elle inclut dans la définition de ce risque celui de règlement livraison ainsi que celui de risque pays. Ce " contrôle central des risques doit :

- o définir la méthodologie de mesure des risques (méthodologie du risque net)

- o définir les remontées d'information qui doivent lui parvenir régulièrement (centralisation des encours sur contreparties, analyse globale du portefeuille)

- o validation des stratégies métier, qui entraîne l'existence d'une " direction des engagements " qui elle-même centralise les risques de contrepartie.

- o Doit définir le niveau de risque. Il s'agit d'un rating interne essentiellement appliqué aux coporates, collectivités locales et contreparties interbancaires.

De façon plus théorique le CNCA comme la majorité des banques françaises se doit de :

- Chaque entité définie de façon précise **les limites et procédures** devant lui permettre de maîtriser à priori ses risques de crédits. Le dispositif de limites comporte :

—

- o des limites globales, formalisées sous la forme de stratégies risque, de règles de division des risques, d'engagements maximaux par zone ou pays, ou de toutes autres limites exprimées sans référence à une contrepartie donnée. Ces limites, établies en référence aux fonds propres et/ou aux résultats de l'entité et en fonction de ses moyens (notamment en matière de contrôle interne) sont validées par l'organe exécutif et présentés à l'organe délibérant.

—

- o Des limites opérationnelles (affectées à des contreparties ou groupe des contreparties identifiées) cohérentes avec les précédentes : ces limites sont accordées dans le cadre de procédures strictes ; décisions sur la base d'analyses formalisées, cotations, délégations, double regard (double lecture et double signature) lorsqu'elles atteignent des montants ou des niveaux de risque le justifiant.

- Chaque entité **doit mesurer ses risques** de manière exhaustive et précise, c'est à dire en intégrant l'ensemble des catégories d'engagement (bilan, hors-bilan, règlement-livraison), en consolidant les engagements sur les sociétés appartenant à un même groupe, en agrégeant l'ensemble des portefeuilles et en distinguant les niveaux de risques. Les méthodologies de mesure sont documentées et justifiées.
- Chaque entité doit **assurer la maîtrise des risques engagés**. Cette surveillance passe par un suivi permanent du fonctionnement des comptes, des dépassements de limites et de leur régularisation, par une revue trimestrielle des principaux risques (engagements les plus importants et/ou les plus sensibles) et par une révision au moins annuelle de tous les autres. Les anomalies, risques identifiés, classification comptable non conforme, ainsi que le non respect des limites globales ou des équilibres géographiques et sectoriels. Son rapportés aux niveaux hiérarchiques appropriés.
- Chaque entité **respecte les méthodologies** (mesures cotations, assiettes...), les normes et formats (relevés de décision, reportings, référentiel et données informatiques....) et les procédures d'organisation (revues indépendantes et périodiques des portefeuilles, schéma général des délégations, comité,...) arrêtées par le C.C.R., après consultation des filiales.

Illustration du risque de crédit au sein du Crédit Mutuel

Avant de changer de politique, le Crédit Mutuel détenait beaucoup de dépôts, mais offrait peu de crédits. Il avait donc un risque de taux et de rentabilité élevés. Depuis ; il a mis en place une politique de développement des crédits et a ainsi produit plus de 10 milliards de crédits en très peu de temps. De ce fait, leur risque de crédit c'est forment accru au niveau global mais reste très divisé car chaque caisse accorde de petits crédits

1. *A propos de la rentabilité des crédits*

L'**article 20** du 97-02 introduit la nécessité pour les établissements de crédit de fixer les marges sur les opérations de crédit à partir d'une analyse exhaustive du coût. Cette nouvelle exigence fait suite à la recommandation du gouverneur de la Banque de France, en juillet 1995, pour que l'activité de crédit puisse s'exercer dans des conditions saines d'exploitation.

La tarification est encore beaucoup trop souvent liée aux conditions de marché et établie en fonction de la concurrence. Elle n'est pas le résultat d'une analyse fine du coût réel de l'opération qui intègre le coût de la ressource, les coûts opérationnels et le coût du risque, la rémunération des fonds propres étant plus destinée à évaluer la marge bénéficiaire (cf approche RAROC : qui prend en compte le coût du risque dans la mesure de la rentabilité d'un crédit d'un client).

B Gestion globale de taux d'intérêt

Les établissements de crédit sont désormais tenus de gérer leur risque de manière globale. Avec la publication du règlement 97-02 relatif au contrôle interne, les textes bancaires contiennent désormais un ensemble de dispositions sur la gestion globale de taux d'intérêt. Il établit un lien direct avec le 95-02 relatif à la surveillance prudentielle des risques de marché.

1. *définition du risque global de taux d'intérêt*

Le risque de taux d'intérêt concerne à la fois les positions de taux prises en salles de marchés ainsi que l'exposition au risque de transformation qui est inhérent à l'activité bancaire par définition.

2. *Caractéristiques d'une gestion globale de taux d'intérêt*

- **L'implication active de l'organe exécutif** : cette implication va se faire par la remontée quotidienne d'un reporting .

- **Existence d'une unité de contrôle des risques** : elle s'applique aux opérations de marché et a pour rôle de :
 - concevoir et mettre en place un système de gestion des risques

 - de produire et analyser des rapports quotidiens

- réaliser des mesures ex-post destinées à vérifier la qualité des mesures produites par le modèle interne que la banque souhaite faire connaître aux autorités de tutelle.

- **Périmètre** : le système mis en place doit " permettre d'appréhender les positions et les flux, certains ou prévisibles, résultant de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan "(97-02, art.28). Toutefois, les établissements peuvent décider de soustraire de ce périmètre les opérations dites de marché (change ou relatives au portefeuille de négociation). La possibilité d'exclure ses opérations provient de ce qu'elles font déjà l'objet d'un suivi quotidien de leurs positions, risques et résultats, avec calcul de leur couverture en fonds propres. Si par ailleurs, les opérations de marché de l'établissement sont relativement significatives elles doivent faire l'objet d'un calcul de VALUE AT RISK (que l'on abordera par la suite). De plus, les établissements de crédit contrôlés de manière exclusive ou conjointe par un établissement ou une compagnie financière surveillée sur une base consolidée peuvent ne pas disposer d'un système de mesure de leur risque de taux global.

- **Système global de mesure du risque** : le système de mesure doit être global et doit permettre à l'établissement (97-02 art,28) : - d'appréhender les positions et les flux, certains ou prévisibles, de l'ensemble des éléments de bilan ou de hors bilan,
 - d'appréhender les différents facteurs de risques,

 - d'évaluer périodiquement l'impact de ces différents facteurs, dès lors qu'ils sont significatifs, sur ses résultats et ses fonds propres.

Si les deux premières fonctions sont généralement remplies (suivi des positions et élaboration d'un échéancier mettant en évidence les principales impasses ; analyse de la sensibilité de ces impasses face à une évolution de la courbe de structure des taux), d'autres facteurs pouvant également avoir une influence ne sont pas toujours pris en compte ainsi, par exemple, en ce qui concerne l'activité de crédit, les possibilités de remboursements anticipés et les risques d'impayés (créances douteuses) sont encore mal (ou peu) pris en compte. Les établissements ne possèdent pas toujours, en effet, l'analyse historique nécessaire à une bonne modélisation de ces deux paramètres qui jouent de manière non négligeable sur leur exposition au risque de taux.

- **La validité des informations de base** : (95-02, annexe VII)

- **Intégration dans la gestion quotidienne** : Le système mis en place doit être profondément intégré à la gestion quotidienne de l'établissement. Il doit notamment servir de base à la fixation des limites tant globales qu'opérationnelles définies par l'établissement. Elles(97-02 art.33)
 - doivent être défini par type de risque encouru
 - sont fixées et revues, autant que nécessaire et au moins une fois par an, par l'organe exécutif et, le cas échéant, par l'organe délibérant en tenant compte notamment des fonds propres de l'établissement.
 - peuvent tenir compte des fonds propres consolidés au sein de l'établissement
 - doivent servir de référence à la fixation des limites opérationnelles

- **Tarification des crédits** : les enseignements tirés de la gestion globale de taux d'intérêt doivent pouvoir se traduire par des opérations correctrices en matière de politique tarifaire (suppression de la vente à perte des crédits avec l'application de la norme Trichet), non seulement en ce qui concerne l'appréciation du risque de contrepartie par la mise en place d'un système de notations interne, mais également en ce qui concerne la part allouée des coûts de refinancement.

1. *Le point de vue du C.N.C.A.*

Concernant le risque de taux d'intérêt global et de liquidité :

- Chaque entité définit de façon précise les limites et procédures devant lui permettre de maîtriser a priori son risque de taux d'intérêt global. Le dispositif de limites comporte des limites globales, fixées en

référence aux fonds propres et/ou au PNB. Ces limites sont approuvées par l'organe exécutif et présentées à l'organe délibérant.

- Chaque entité doit mesurer régulièrement son risque de taux d'intérêt global, en tenant compte de l'ensemble des activités et des flux, certains ou prévisibles. Cette règle doit être complétée par des évaluations reposant sur des scénarios " catastrophe ". Chaque entité mesure son risque de liquidité selon un même processus.
- Chaque entité respecte les règles financières communes du groupe C.N.C.A , les méthodologies et les procédures définies par la direction de la gestion financière, et lui rapporte ses mesures de risques de taux d'intérêt global et de liquidité.

Mme Widols nous a fait remarquer le rôle historique de la gestion de taux d'intérêt global au sein du C.N.C.A.. Effectivement, antérieurement ce risque était géré au niveau du siège pour le groupe national mais également pour les groupes régionaux. Depuis le premier janvier, 33% des ressources ont été transférées au niveau des caisses régionales, qui sont maintenant en charge du risque qu'elles portent. De plus, depuis le rachat du Crédit Agricole Indosuez, une partie des risques de taux d'intérêt global se gère au niveau de la nouvelle entité.

C'est la Direction de la gestion financière qui gère ce risque, grâce à des reports d'informations qui lui sont communiqués régulièrement. Elle suit également le risque d'illiquidité. Ce dernier n'existe pas réellement au niveau du groupe puisque refinancé par la C.N.C.A.

C Le risque de marché

En matière de risques de marché, le CRB 97-02, bien que novateur à plus d'un titre, n'apporte pas de bouleversements fondamentaux par rapport au texte qui la précède ; il pose :

- o des principes généraux d'organisation et de fonctionnement de l'ensemble du dispositif de contrôle interne, ces principes étant applicables à l'ensemble de ces composantes.
- o Des obligations très précises s'appliquant spécifiquement à chacune des unités qui assurent le pilotage d'une fraude fonction ou d'un grand risque.

Le nouveau règlement sur le contrôle interne introduit une exigence très forte de formalisme, cette exigence s'imposant à toutes les directions des établissements de crédit. Nulle part le contrôle interne n'est plus justifié que dans les salles de marchés (l'importance des volumes traités, la sophistication des techniques de transaction, le caractère souvent instantané des prises de décision, l'évolution quasi permanente des instruments et des stratégies...). Or, si la réglementation prévoit une parfaite intégration du contrôle interne dans l'organisation, les

méthodes et les procédures de chaque activité, il semble que l'univers de la salle de marchés soit peu propice à une telle démarche en raison :

- o du recours fréquent à des instruments télématiques

- o de la nécessité de réagir rapidement en toutes circonstances

- o des délais souvent très courts impartis pour déboucler une position.

L'article 9, traite de la qualification des personnes qui participent au système de contrôle interne et des moyens qui leur sont alloués. Le degré de technicité de plus en plus élevé des opérations de marché a entraîné l'apparition de la fonction de contrôleur de marché qui requière des compétences multiples. Le contrôleur doit, dans ce domaine, comprendre les stratégies, identifier et analyser les risques associés, surveiller la pertinence des schémas comptables aussi bien que des méthodes retenues pour les valorisations. Les outils mis à la disposition des agents chargés du contrôle et de la surveillance doivent être adaptés à la nature et au volume des opérations, ils devront permettre de sécuriser l'ensemble de la filière qui va de l'engagement des opérations en *front-office* à leur échéance finale.

L'article 13, pour sa part introduit les nouvelles exigences propres aux activités de marché. Il constitue une disposition fondamentale du nouveau règlement puisqu'il exige l'établissement de passerelles, au minimum mensuelles, entre résultat comptable et résultat de gestion. Les écarts constatés doivent être identifiés et analysés.

1. Définition du risque de marché

Le risque de marché se définit comme le risque pouvant résulter pour un établissement de crédit d'une évolution défavorable des données de marché ou de leur volatilité. Il convient de noter l'apparition de deux nouveaux thèmes connexes aux opérations de marché dans le présent règlement :

- o **le risque de taux d'intérêt global** dont on précise cependant qu'il ne couvre pas les activités de marché si les risques qu'elles engendrent font l'objet de mesures spécifiques

- **le risque de règlement**, qui résulte largement de la réalisation d'opérations de change, et dont la mesure doit être effectuée dans des conditions précises.

1. *Le système de mesure des risques*

La mesure des risques de marché représente un aspect sensible de l'ensemble du dispositif. Les opérations qui génère ces risques correspondent, en effet, à une part importante de l'activité des banques. Les risques de marché doivent faire l'objet de deux types de mesures quotidiennes et des mesures régulières. Les mesures quotidiennes portent sur la détermination de l'ensemble des positions, le calcul des résultats et l'intégralité des risques de marché. Les mesures régulières des risques porte, quant à elle, sur le développement de scénarios de crise qui doivent permettre à chaque banque d'étudier les conditions extrêmes de marché et leurs éventuelles conséquences.

Conformément aux principes adoptés par le comité de Bâle et aux dispositions du règlement CRB 95-02 du 21 juillet 1995 sur la surveillance prudentielle des risques de marché, ce risque se voit appliquer une exigence minimale de fonds propres. Ces textes prévoient également la possibilité pour les établissements assujettis d'utiliser leurs modèles internes pour calculer cette couverture (explicité dans l'art.26 du titre IV du 97-02).

Les banques les plus avancées utilisent à cette fin la notion du montant exposé au risque ou **value at risk**

VALUE AT RISK : étant la mesure de la perte maximale encourue sur un portefeuille d'actifs à un horizon de temps déterminé et avec une probabilité donnée (Bâle a donc finalement retenu la formule d'une durée d'observation historique des variations des paramètres de marché d'au moins un an., d'un intervalle de confiance 99% et d'une durée de détention des positions de dix jours ouvrables). Le calcul repose sur le modèle d'estimation de la variation du prix des actifs et suppose également une observation historique de l'évolution des conditions de marché. Il existe trois modèles principaux de calcul de la value at risk.

- I. **MODELE STATISTIQUE** : cette méthode repose sur l'idée que le comportement futur des données de marché sera cohérent avec ce qu'il a été dans le passé. Le calcul des paramètres futurs (taux d'intérêt, cours du change...) est donc effectué par extrapolation statistique de leurs volatilités et corrélations sur une période passée.
- II. **LE PRINCIPE DES SIMULATIONS DE MONTE-CARLO** : repose sur une détermination pratique de la distribution des résultats d'un portefeuille à partir d'un grand nombre de valorisations. Celles-ci sont effectuées sur la base de tirages aléatoires des valeurs des paramètres de marché, supposés répartis suivant une distribution statistique supposée quelconque. L'avantage de la méthode est donc sa grande souplesse puisqu'elle ne repose sur aucune hypothèse forte de la variance-covariance. En revanche, pour être vraiment sûre, elle impose plusieurs milliers de valorisations, c'est à dire une puissance et un temps de calcul assez important. Il est néanmoins possible, au prix d'une perte relative de précision, de simplifier les calculs en renonçant aux valorisations complètes pour leurs substituer des approximations chaque fois que cela est raisonnablement possible.

- III. **MODELE DE SIMULATION HISTORIQUE** : simple dans son principe, puisqu'elle consiste à revaloriser le portefeuille sur la base de données de marché réellement observées chaque jour de la période d'observations historique, puis, comme pour la simulation de Monte-Carlo, à déduire de la distribution de résultats obtenue le montant de perte correspondant à l'intervalle de confiance désiré. L'avantage est à la fois d'éviter toute hypothèse sur la distribution des paramètres de marché et de régler le problème des corrélations tout en tirant le meilleur parti de l'information disponible. Son inconvénient est d'obliger à un grand nombre de valorisations de l'ensemble du portefeuille et donc de nécessiter des capacités informatiques importantes. On peut, toute fois, comme dans le cas précédent supprimer des calculs tout en perdant bien entendu de la fiabilité.

Pour donner un exemple de modèle interne, nous pouvons citer la méthode statistique dite de **RISKMETRICS**, du nom du modèle mis au point par J.P. MORGAN et lancé en septembre 1994. Ce dernier nécessite une prévision de la matrice des volatilités/corrélations des facteurs de risque, à partir des observations les plus récentes.

Il faut de plus tenir compte de la mesure des risques de contrepartie sur les opérations de marché. Il faut que ce risque soit suivi régulièrement à sa valeur de marché : on parle de MARK TO MARKET. A cette valeur de marché, il faut ajouter un coefficient pour valoriser son évolution potentielle. Néanmoins la technique du mark to market est rendue difficile par nature même des produits dérivés, auxquels font de plus en plus appel le marché.

Ces modèles internes devront être validés, avant toute utilisation, par les autorités de tutelle en fonction des critères qualitatifs et quantitatifs qui doivent permettre de garantir un degré suffisant de prudence, d'homogénéité et de cohérence des exigences en fonds propres entre les différents établissements assujettis. Ces contraintes posent la base d'un contrôle interne de " qualité "

Contraintes qualitatives

- o les risques de marché sont contrôlés par une unité indépendante des opérations, elle conçoit et gère le système de mesure.

- o La direction Générale est impliquée dans le processus de surveillance des risques.

- o Le mode d'évaluation des risques est intégré dans le processus quotidien de gestion

- o Le système de mesure fait l'objet de contrôle " ex-post " de la validité de ses calculs.
- o Des scénarios catastrophes sont développés sur une base régulière.
- o Le modèle et son environnement font l'objet de mise à jour régulière.
- o Le système est revu régulièrement par les auditeurs internes.

Contraintes quantitatives

- o le calcul de value at risk est quotidien
- o l'intervalle de confiance retenu est de 99%, ce qui revient à dire que l'on cherche à mesurer l'impact négatif d'un événement n'ayant qu'une chance sur cent de se produire.
- o Le risque est mesuré sur la base d'une période de détention des instruments de dix jours ouvrés, ce qui constitue une solution médiane entre une rotation rapide des portefeuilles de trading et une rotation plus lente de l'ordre d'un mois.
- o La durée de la période d'observation historique des fluctuations de marché retenue a été régulièrement fixée à un an.
- o Les dispositions arrêtées permettent de prendre en compte les corrélations à l'intérieur des grandes catégories de risques ainsi qu'entre elles, ce qui est un encouragement implicite à une diversification des activités des établissements de crédit.

- conditions un facteur multiplicateur qui permet de prendre en compte les utilisations *intraday* beaucoup plus importantes que les positions *overnight* et d'assurer une marge de sécurité dont l'objet est de couvrir les imperfections du modèle.

1. *le système de surveillance et de maîtrise des risques*

á Le titre V du règlement exige la mise en place de **limites internes** pour l'ensemble des risques mesurables. Ces limites permettent d'encadrer a priori les expositions et de vérifier a posteriori leur bonne utilisation. Elles doivent faire l'objet d'une revue au minimum annuelle et doivent être complétées par un système de déclaration de franchissement de seuil.

L'**article 33** opère une distinction entre deux types de limites qui doivent, en tout état de cause, couvrir toutes les natures de risques et permettre leur agrégation :

- Les limites globales : accordée au niveau de la direction générale, elles sont généralement exprimées, en ce qui concerne les activités de marché, en termes d'exigences de fonds propres ou de *Value At Risk*.
- Les limites opérationnelles : qui peuvent être exprimées en nominal, en terme de *stop-loss*, de sensibilité....

Il faut que ces deux systèmes de limites soient cohérents.

á Le suivi des expositions doit être permanent ; chaque échelon de surveillance doit disposer d'un système de *reporting* , clair et efficace, dans le respect des formats définis par écrit, afin d'informer l'ensemble des niveaux hiérarchiques.

Tout manquement constaté aux règles doit être identifié et analysé. Ces travaux doivent déboucher sur la prise de mesures correctrices qui devront être effectivement mises en œuvre ; elles devront avant tout faire l'objet de tests.

Les mesures correctrices pourront comporter soit l'octroi de limites supplémentaires accordées selon une procédure prédéfinie par la hiérarchie, soit le déblocement des positions permettant le retour à l'intérieur des limites notifiées.

L'exemple du Crédit Mutuel

Ils estiment leur risque de marché comme un risque ponctuel

L'exemple du CNCA

Avant le rachat du Crédit Agricole Indosuez ce risque était suivi par la centrale des risques. Depuis, ils ont dû créer une entité supérieure qui chapeaute le CCR ; celle-ci ayant les mêmes fonctions que le CCR.

D Les risques opérationnels : notamment le risque lié à l'informatique

L'utilisation de l'informatique fait courir des risques supplémentaires aux établissements de crédit : perte de données et de programmes en cas de dispositifs de sécurité inadéquats, de défaillances de l'équipement ou des systèmes et des procédures de sauvegarde et de récupération des données ; informations de gestion erronées résultant de procédures imparfaites de développement de systèmes ; absence d'installations de remplacement compatibles dans le cas d'interruptions prolongées de fonctionnement des équipements.

De telles pertes et interruptions peuvent entraîner de graves difficultés pour un établissement et risquent, dans des circonstances extrêmes, de compromettre sa capacité de continuer à poursuivre ses activités.

Le danger que ses décisions soient fondées sur des informations non fiables ou trompeuses produites par des systèmes d'information mal conçus ou insuffisamment contrôlés est vraisemblablement plus grave.

Pour toutes ces raisons, les établissements de crédit devraient disposer du savoir-faire, des contrôles organisationnels et internes nécessaires pour détenir et traiter l'information sous forme électronique, à la fois dans le cas où cela serait effectué par le biais d'une unité centrale comme dans celui où les établissements de crédit s'appuient sur un système d'ordinateurs personnels.

CONCLUSION

Le but du contrôle interne est donc de limiter le plus possible les risques encourus par les établissements, et ce grâce à des moyens appropriés choisis par des intervenants spécialisés.

Les banques ont aujourd'hui intégré environ 80% du règlement 97-02. Cependant, des difficultés subsistent de nature différente selon la taille des établissements. En particulier, on constate une lourdeur des investissements engagés dans le contrôle interne alors même qu'il existe des projets parallèles tels que l'EURO et le passage à l'an 2000 ; de plus les mentalités sont longues à faire évoluer. Dans le même optique, **l'article 20** relatif à la rentabilité des opérations de crédit représente un réel problème pour les banques.

La mise en place d'un bon dispositif de contrôle est à tout point de vue reconnue comme un préalable au développement des activités bancaires, ce qui peut se traduire, à terme, par des mouvements de spécialisation et de concentration dans le monde bancaire.

BIBLIOGRAGHIE :

- * Bulletins de la Commission bancaire n°8, 16.
- * " Une méthode pour les procédures de contrôle " . Revue banque n°598 (décembre 1998)
- * " Le CI des systèmes d'information ". Revue Banque n°558.
- * Les banques adoptent le 97-02 et renforcent leur CI.
- * Banque et Stratégie n°140.
- * Technique et réglementation. Revue Banque n°581 (mai 1997).

- * " Le CI ". Revue Banque n°558 (avril 1995).
- * Sources diverses de la Banque de France.
- * Les règlements 97-02 et 90-08.
- * " Gérer les risques de contreparties " Economie Internationale trimestre 1998.
- * " Risques de marché : la construction des modèles internes ". Revue Banque n°592 (mai 1998).
- * " La prévention des risques dans les marchés dérivés "
- * " Méthodologie pour mieux maîtriser les risques de crédits ". Revue Banque n°565 (dec 1995).
- * " Le contrôle des risques liés aux activités de réseaux " Revue Banque n°558 (avril 1995).
- * " Le règlement 97-02 renforce le CI ". Revue Banque n°581 (mai 1997).
- * " Le système de CI des EC ". Institut Monétaire Européen.
- * Revue d'économie financière n°48 (juillet 1998).
- * " Audit et inspection bancaires " Tome I.
- * Rapport de la Commission Bancaire 1997.

ANNEXE.