

# **Rapport du président sur la composition du conseil de surveillance, les travaux du conseil de surveillance et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour l'exercice 2012**

Mesdames et messieurs les actionnaires,

En complément du rapport de gestion et en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, je vous rends compte aux termes du présent rapport :

- de la composition du conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes,
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012 ;
- des principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ;
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par BPCE ;
- des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Le présent rapport a été finalisé sous mon autorité sur la base de la documentation disponible en matière de contrôle interne et de pilotage et de contrôle des risques au sein du groupe.

Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité d'audit du 16 février 2013 (s'agissant de la partie relative au contrôle interne et à la gestion des risques) et au Comité des nominations et des rémunérations du 16 février 2013 (s'agissant de la partie consacrée à la gouvernance) puis d'une approbation du conseil de surveillance lors de sa réunion du 17 février 2013.

Les commissaires aux comptes présenteront, dans un rapport joint à leur rapport sur les comptes annuels, leurs observations sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et attesteront l'établissement des autres informations requises par la loi (article L. 225-235 du Code de commerce).

## SOMMAIRE

<b>1. Gouvernement d'entreprise</b>	<b>3</b>
1.1 Composition du conseil de surveillance et de ses comités	3
1.1.1 Principes	3
1.1.2 Mode de désignation	3
1.1.3 Mixité du conseil de surveillance	4
1.1.4 Indépendance	4
1.1.5 Membres du conseil de surveillance	5
1.1.6 Membres des comités du conseil	5
1.2 Rôle et fonctionnement du conseil de surveillance	7
1.2.1 Missions et pouvoirs du conseil	7
1.2.2 Règlement intérieur du conseil	8
1.2.3 Activité du conseil de surveillance	9
1.3 Rôle et fonctionnement des comités spécialisés	10
1.3.1 Comité d'audit et des risques	10
1.3.2 Comité des nominations et des rémunérations	12
1.4 Politique de rémunération	13
1.4.1 Membres du conseil de surveillance	13
1.4.2 Membres du directoire	14
1.5 Conflits d'intérêts potentiels	16
1.5.1 Honorabilité des membres	16
1.5.2 Conflits d'intérêts	17
1.5.3 Déclaration de non-condamnation	17
1.6 Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale (article 30 des statuts de BPCE)	17
<b>2. Contrôle interne</b>	<b>19</b>
2.1 Les dispositions appliquées en matière de contrôle interne	19
2.2 Organisation générale	20
2.2.1 Au niveau groupe	20
2.2.2 Les acteurs du contrôle	20
2.2.3 Les filières	20
2.2.4 Pilotage du dispositif de contrôle	21
2.3 Contrôle périodique	22
2.3.1 Organisation et rôle de l'Inspection générale du groupe	22
2.3.2 Filière audit	23
2.4 Mesure et surveillance des risques	25
2.4.1 La direction des Risques du groupe BPCE	25
2.4.2 Les principaux types de risques	26
2.5 Conformité	29
2.5.1 Objectifs et Organisation de la filière conformité groupe	29
2.5.2 Principaux domaines du risque de non-conformité	31
2.6 Autres fonctions de contrôle permanent	33
2.6.1 Maîtrise des risques juridiques	33
2.6.2 Sécurité des systèmes d'information	34
2.7 Contrôle de la qualité de l'information comptable et financière	36
2.7.1 Rôles et responsabilités dans l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière	36
2.7.2 Modalités de production des données comptables et financières consolidées	38
2.7.3 Processus de contrôle des données comptables et financières	38
2.7.4 Instances portant sur l'information comptable et financière	40

# 1. Gouvernement d'entreprise

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en décembre 2008 et mis à jour en avril 2010 par l'Association Française des Entreprises Privées et par le Mouvement des Entreprises de France (Code AFEP- MEDEF) et intégrant les recommandations d'octobre 2008 relatives aux rémunérations des dirigeants, est celui auquel se réfère BPCE pour l'élaboration du présent rapport, tel que prévu par l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Seules ont été écartées certaines dispositions qui ne sont pas apparues pertinentes au regard du fonctionnement de BPCE en tant que société coopérative et de sa détention à parité par les deux réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne, parité qui se reflète dans la composition de son conseil : la durée des fonctions et l'échelonnement des renouvellements des membres du conseil, la possession par ces membres d'un nombre significatif d'actions ainsi que la part des administrateurs indépendants au sein du conseil de surveillance et de ses comités.

S'agissant de la durée des fonctions, contrairement à la durée maximale de quatre ans du mandat des administrateurs préconisée par le Code AFEP-MEDEF, la durée statutaire du mandat des membres du conseil de surveillance de BPCE est de six ans, ce qui répond à la nécessité pour les membres de disposer d'une expérience et d'une vision plus globale des affaires et de l'activité de BPCE.

De même, il n'y a pas de renouvellement échelonné des mandats des membres du conseil de BPCE, ce qui s'explique par l'organisation coopérative du Groupe BPCE et la nécessité, dans le cadre de la mise en place récente de BPCE, d'assurer une certaine stabilité et une représentation équilibrée des deux réseaux du Groupe BPCE (Caisse d'Épargne et Banque Populaire).

L'organisation coopérative du Groupe BPCE explique également que les propositions du Comité des nominations et des rémunérations concernant la nomination de membres du conseil ne portent que sur les membres extérieurs au groupe.

S'agissant de la possession par les membres du conseil de surveillance d'un nombre significatif d'actions, la rédaction des statuts de BPCE a tenu compte de la suppression, par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008, de l'obligation pour chaque membre du conseil de surveillance d'être propriétaire d'actions de la société. Ainsi, les membres de BPCE ne possèdent pas un nombre significatif d'actions et ne sont pas actionnaires à titre personnel, mais leur désignation respecte la représentation des différentes catégories d'actionnaires, ce qui garantit le respect de l'intérêt social de l'entreprise.

S'agissant enfin de la part des administrateurs indépendants au sein de son conseil et de ses comités, BPCE a choisi d'écarter les recommandations de proportion afin d'assurer une représentation paritaire et majoritaire des Caisses d'Épargne et des Banques Populaires.

Par ailleurs, BPCE déclare adhérer formellement aux recommandations du Code AFEP-MEDEF concernant la rémunération des dirigeants et les appliquer.

## 1.1 Composition du conseil de surveillance et de ses comités

---

Les fonctions des membres du conseil de surveillance de BPCE ont pris effet au 31 juillet 2009 pour une durée de six ans.

### 1.1.1 PRINCIPES

En vertu de l'article 21 des statuts modifiés par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 19 mai 2011, le conseil de surveillance de BPCE est composé de dix à dix-huit membres soit, au 31 décembre 2012, sept représentants des actionnaires de catégorie A (les Caisses d'Épargne et de Prévoyance), sept représentants des actionnaires de catégorie B (les Banques Populaires) et quatre membres indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF (1).

Les statuts prévoient également la présence, avec voix consultative, des représentants du Comité d'entreprise de la société, au nombre de deux, en application de l'article L. 2323-62 du Code du travail.

Sept censeurs avec voix consultative complètent la composition du conseil de surveillance.

Natixis est censeur de plein droit (article 28.1 des statuts de BPCE), représentée par son directeur général, Laurent Mignon.

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires désigne les six autres censeurs : conformément aux dispositions de l'article 31.9 des statuts de BPCE, trois censeurs sont désignés parmi les candidats proposés par les actionnaires de catégorie A et trois censeurs sont désignés parmi les candidats proposés par les actionnaires de catégorie B.

### 1.1.2 MODE DE DESIGNATION

Au cours de la vie sociale et sous réserve des cas de cooptation, les membres du conseil de surveillance sont nommés dans leurs fonctions par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, comme indiqué à l'article 21 des statuts de BPCE, sur proposition des actionnaires A ou B selon la catégorie visée.

S'agissant des membres indépendants, ils sont proposés par le Comité des nominations et des rémunérations au conseil de surveillance qui invite le directoire à soumettre leur nomination au vote de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

La durée des fonctions des membres du conseil de surveillance est de six années. Les fonctions d'un membre du conseil de surveillance prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes

de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat : les fonctions des membres du conseil de surveillance de BPCE prendront donc fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires à tenir dans l'année 2015 pour statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Les membres du conseil de surveillance sont rééligibles, sans limitation autre que celles des dispositions statutaires relatives à la limite d'âge qui est de 68 ans.

### 1.1.3 MIXITE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 décembre 2012, BPCE compte cinq femmes au sein de son conseil de surveillance sur un total de dix-huit membres, soit une proportion de plus de 27 %. BPCE se conforme ainsi aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 dite « Copé Zimmermann » relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, respectant dès à présent la proportion qui devrait être atteinte en 2014 selon les termes de la loi. Une proportion de 40 % de femmes devra être atteinte en 2017.

### 1.1.4 INDEPENDANCE

Conformément aux principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise exposés dans le règlement intérieur du conseil de surveillance adopté le 31 juillet 2009, les membres du conseil de surveillance :

- veillent à préserver en toutes circonstances leur indépendance de jugement, de décision et d'action. Ils s'interdisent d'être influencés par tout élément contraire à l'intérêt social qu'ils ont pour mission de défendre ;
- s'engagent à éviter tout conflit pouvant exister entre leurs intérêts moraux et matériels et ceux de la société. Ils informent le conseil de surveillance de tout conflit d'intérêts dans lequel ils pourraient être impliqués. Dans ce cas, ils s'abstiennent de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

En outre, le conseil de surveillance et chacun de ses comités comprennent des membres indépendants élus ou cooptés. La définition indiquée ci-dessous s'inspire des préconisations du Code AFEP-MEDEF. BPCE s'éloigne cependant des recommandations du Code AFEP-MEDEF s'agissant de la part des administrateurs indépendants au sein du conseil de surveillance et de ses comités : en raison de l'organisation coopérative du Groupe BPCE, la part des administrateurs représentant les réseaux Caisse d'Épargne et Banque Populaire est plus importante que celle des administrateurs indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF qui sont au nombre de quatre.

Les critères indiqués ci-dessous ont pour vocation de cerner la qualité de membre indépendant sachant que son principe directeur est le suivant : « un membre est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Un membre indépendant ne doit pas :

- être salarié ou mandataire social de la société ou du groupe, salarié ou administrateur d'un actionnaire de la société, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être représentant de l'État, fonctionnaire ou salarié de la Société de prise de participation de l'État (SPPE) ou de toute autre entité majoritairement détenue directement ou indirectement par l'État ;
- être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client (ou lui être lié directement ou indirectement), fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement si les relations d'affaires sont telles qu'elles soient de nature à compromettre l'exercice par le membre en question de sa liberté de jugement ;
- avoir un lien familial proche avec un mandataire social de la société ou de son groupe ;
- avoir été auditeur, comptable ou commissaire aux comptes titulaire ou suppléant de la société ou d'une société du groupe au cours des cinq dernières années ;
- être mandataire social de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de la société ou du groupe en dehors de jetons de présence, y compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance.

L'expression « mandataire social » désigne toute personne assumant dans la société ou l'une des sociétés du groupe, des fonctions de direction à savoir tout président, président du conseil d'administration ou du directoire, membre du directoire, directeur général ou directeur général délégué de la société ou d'une société du groupe, à l'exception des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, sous réserve que ceux-ci ne perçoivent, en dehors des jetons de présence versés par la société ou de leur rémunération en qualité de président ou vice-président du conseil de surveillance, aucune autre forme de rémunération de la part de la société ou des sociétés du groupe.

Le conseil de surveillance peut estimer qu'un de ses membres, bien que remplissant les critères ci-dessus, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif.

## 1.1.5 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le tableau ci-dessous mentionne les membres du conseil de surveillance au 31 décembre 2012.

Lors de la séance du 15 décembre 2011, le conseil a désigné Yves Toublanc en qualité de président du conseil de surveillance et Stève Gentili en qualité de vice-président du conseil de surveillance à compter du 1er janvier 2012, pour une durée de deux ans qui vient à échéance au 1er janvier 2014.

### Au 31 décembre 2012

CS : conseil de surveillance

COS : conseil d'orientation et de surveillance

Fonctions	Date de renouvellement	Date d'échéance du mandat	Adresse professionnelle
<b>Président du conseil de surveillance</b>	<b>01/01/2012</b>	<b>2014</b>	
<b>Yves Toublanc</b>			
Membre du CS de BPCE Président du COS de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes	31/07/2009	2015	Caisse d'Épargne Rhône Alpes 42, boulevard Eugène Déruelle – 69003 Lyon Part-Dieu
<b>Vice-président du conseil de surveillance</b>	<b>01/01/2012</b>	<b>2014</b>	
<b>Stève Gentili</b>			
Membre du CS de BPCE Président de la BRED Banque Populaire	31/07/2009	2015	BRED Banque Populaire 18, quai de la Rapée – 75604 Paris cedex 12
<b>Représentants des Banques Populaires</b>			
<b>Gérard Bellemon</b>			
Président de la Banque Populaire Val de France	31/07/2009	2015	Banque Populaire Val de France 9, avenue Newton – 78183 Saint-Quentin-en-Yvelines
<b>Thierry Cahn</b>			
Président de la Banque Populaire d'Alsace	31/07/2009	2015	Banque Populaire d'Alsace – Immeuble le Concorde 4, quai Kléber – BP 10401 – 67001 Strasbourg cedex
<b>Pierre Desvergnès</b>			
Président de la CASDEN Banque Populaire	31/07/2009	2015	CASDEN Banque Populaire 91, cours des Roches – Noisiel – 77424 Marne-la-Vallée cedex 2
<b>Philippe Dupont</b>			
Président de ISODEV S.A.	31/07/2009	2015	ISODEV S.A. 192, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine
<b>Alain Condaminas</b>			
Directeur général de la Banque Populaire Occitane	27/06/2012	2015	Banque Populaire Occitane 33-43, avenue Georges Pompidou – 31130 Balma
<b>Catherine Halberstadt</b>			
Directeur général de la Banque Populaire du Massif Central	04/04/2012	2015	Banque Populaire du Massif Central 18, boulevard Jean Moulin – 63000 Clermont-Ferrand
<b>Représentants des Caisses d'Épargne</b>			
<b>Catherine Amin-Garde</b>			
Président du COS de la Caisse d'Épargne Loire Drôme Ardèche	31/07/2009	2015	Caisse d'Épargne Loire Drôme Ardèche Espace Fauriel – 17, rue P et D Pontchardier – BP 147 42012 Saint-Étienne cedex 02
<b>Francis Henry</b>			
Président du COS de la Caisse d'Épargne Lorraine Champagne-Ardenne	31/07/2009	2015	Caisse d'Épargne Lorraine Champagne-Ardenne 2, rue Royale – BP 784 – 57012 Metz cedex 01
<b>Pierre Mackiewicz</b>			
Président du COS de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur	31/07/2009	2015	Caisse d'Épargne Côte d'Azur 455, promenade des Anglais – BP 3297 – 06205 Nice cedex 03
<b>Pierre Valentin</b>			
Président du COS de la Caisse d'Épargne Languedoc-Roussillon	31/07/2009	2015	Caisse d'Épargne Languedoc-Roussillon 254, rue Michel Teule – BP 7330 – 34184 Montpellier cedex 4
<b>Bernard Comolet</b>			
Président du directoire de la Caisse d'Épargne Ile-de-France	31/07/2009	2015	Caisse d'Épargne Ile-de-France 19, rue du Louvre – BP 94 – 75021 Paris cedex 01
<b>Didier Patault</b>			
Président du directoire de la Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire	31/07/2009	2015	Caisse d'Épargne Bretagne Pays de Loire 15, avenue de la Jeunesse – BP 127 44703 Orvault
<b>Membres indépendants</b>			
<b>Maryse Aulagnon</b>			
Président-directeur général du groupe Affine	16/12/2010	2016	Affine 5, rue Saint-Georges – 75009 Paris

Fonctions	Date de renouvellement	Date de nomination / d'échéance du mandat	Adresse professionnelle
<b>Laurence Danon</b> Co-président du directoire de Leonardo & Co	31/07/2009	2015	Leonardo & Co 32, rue de Lisbonne – 75008 Paris
<b>Marwan Lahoud</b> Directeur de la Stratégie et du Marketing et membre du Comité exécutif d'EADS	31/07/2009	2015	EADS 37, boulevard Montmorency – 75016 Paris
<b>Marie-Christine Lombard</b> Directeur général de Geodis	16/12/2010	2016	Geodis Cap West 7/9, allée de l'Europe – 92615 Clichy cedex
<b>Censeurs</b>			
<b>Natixis <sup>(1)</sup> représentée par Laurent Mignon, directeur général de Natixis</b>	31/07/2009	2015	Natixis 30, avenue Pierre-Mendès-France – 75013 Paris
<b>Raymond Oliger</b> Président de la Fédération Nationale des Banques Populaires	19/05/2011	2017	Fédération Nationale des Banques Populaires 19, rue Leblanc – 75015 Paris
<b>Michel Sorbier</b> Président de la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne	19/05/2011	2017	Fédération Nationale des Caisses d'Épargne 5, rue Masseran – 75007 Paris
<b>Gils Berrous <sup>(2)</sup></b> Directeur général de la Banque Populaire du Nord	19/05/2011	2017	Banque Populaire du Nord 847, avenue de la République – 59700 Marcq en Baroeul
<b>Pierre Carli</b> Président du directoire de la Caisse d'Épargne de Midi-Pyrénées	19/05/2011	2017	Caisse d'Épargne de Midi Pyrénées 10, avenue Maxwell – BP 22306 – 31023 Toulouse cedex 1
<b>Alain Denizot</b> Président du directoire de la Caisse d'Épargne Nord France Europe	19/05/2011	2017	Caisse d'Épargne Nord France Europe 135, pont des Flandres – 59777 Euralille
<b>Dominique Wein</b> Directeur général de la Banque Populaire Lorraine Champagne	27/06/2012	2017	Banque Populaire de Lorraine Champagne 3, rue François de Curel – 57000 Metz

(1) *Censeur de plein droit.*

(2) *Lors du conseil de surveillance du 17 février 2013, Gils Berrous, nommé membre du Comité de direction générale de Natixis, en charge du pôle Services Financiers Spécialisés (en remplacement de Jean-Yves Forel), a été remplacé par Yves Gevin, directeur général de la Banque Populaire Rives de Paris.*

## 1.1.6 MEMBRES DES COMITES DU CONSEIL

### Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques est présidé par Marwan Lahoud depuis le 31 juillet 2009, date de sa nomination par le conseil de surveillance en tant que membre indépendant.

Les autres membres du Comité ont également été choisis au regard de leur expertise dans les domaines comptables, financiers et contrôle interne :

- Thierry Cahn, président de la Banque Populaire d'Alsace ;
- Bernard Comolet, président du directoire de la Caisse d'Épargne Ile-de-France ;
- Catherine Halberstadt, directeur général de la Banque Populaire du Massif Central ;
- Marie-Christine Lombard, membre indépendant, directeur général de Geodis ;
- Pierre Valentin, président du conseil d'orientation et de surveillance de la Caisse d'Épargne Languedoc-Roussillon.

Le président et le vice-président du conseil de surveillance reçoivent systématiquement le dossier du Comité d'audit et des risques et peuvent, s'ils le souhaitent, participer aux réunions du Comité.

### Comité des nominations et des rémunérations

Il est présidé par Laurence Danon, depuis le 31 juillet 2009, date de sa désignation par le conseil de surveillance en tant que membre indépendant.

Les autres membres du Comité des rémunérations et des nominations sont également choisis au regard de leur compétence et de leurs expériences professionnelles :

- Catherine Amin-Garde, président du conseil d'orientation et de surveillance de la Caisse d'Épargne Loire Drôme Ardèche ;
- Maryse Aulagnon, membre indépendant, président-directeur général du groupe Affine ;
- Gérard Bellemon, président du conseil d'administration de la Banque Populaire Val de France ;

- Pierre Desvergnès, président de la CASDEN Banque Populaire ;
- Pierre Mackiewicz, président du conseil d'orientation et de surveillance de la Caisse d'Epargne Côte d'Azur.

## 1.2 Rôle et fonctionnement du conseil de surveillance

---

### 1.2.1 MISSIONS ET POUVOIRS DU CONSEIL

Le conseil de surveillance exerce les attributions qui lui sont dévolues par la loi. À toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

À cet effet, le conseil de surveillance :

- reçoit un rapport du directoire sur la marche des affaires de la société une fois par trimestre ;
- vérifie et contrôle les comptes sociaux individuels et consolidés de la société établis par le directoire et présentés par celui-ci dans les trois mois de la clôture de l'exercice, accompagnés d'un rapport écrit sur la situation de la société et de ses filiales et l'activité de celles-ci pendant l'exercice écoulé ;
- présente à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ses observations sur le rapport du directoire et sur les comptes de l'exercice.

Conformément à la loi, les opérations suivantes ne peuvent être réalisées par le directoire qu'après avoir recueilli l'autorisation préalable du conseil de surveillance à la majorité simple de ses membres présents ou représentés :

- cession des immeubles par nature et cessions totales ou partielles des participations (étant précisé que le conseil a fixé à 100 millions d'euros le montant de l'enveloppe annuelle des cessions d'immeubles par nature et à 100 millions d'euros le montant des opérations de cessions totales ou partielles de participation, opérations pour lesquelles l'autorisation du conseil ne sera pas requise si les seuils précédents ne sont pas dépassés) ;
- constitutions de sûretés sur les biens sociaux.

Outre ces pouvoirs, le conseil de surveillance a compétence pour :

#### ***S'agissant de ses pouvoirs propres :***

- nommer le président du directoire ;
- nommer, sur proposition du président du directoire, les autres membres du directoire ;
- fixer le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du directoire ;
- conférer à un ou plusieurs membres du directoire la qualité de directeur général, sur proposition du président du directoire, et leur retirer cette qualité ;
- proposer à l'assemblée générale des actionnaires la nomination des commissaires aux comptes ;
- décider le déplacement du siège social dans le même département ou dans un département limitrophe sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine assemblée générale ordinaire des actionnaires.

#### ***S'agissant des décisions soumises à la majorité simple :***

- approuver la politique et les orientations stratégiques du groupe ainsi que de chacun des réseaux ;
- autoriser les acquisitions prises et cessions de participations réalisées dans les réseaux d'un montant supérieur à 100 millions d'euros ;
- autoriser tout projet d'opération <sup>(1)</sup> qui s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de BPCE, réalisé par BPCE ou ses filiales, pour un montant supérieur à 100 millions d'euros ;
- autoriser tout projet d'opération <sup>(2)</sup> réalisée par BPCE et qui ne s'inscrit pas dans le cadre du plan stratégique de BPCE, quel que soit son montant ;
- approuver le budget annuel de la société et fixer les règles de calcul des cotisations dues par les établissements affiliés ;
- prononcer l'agrément des cessions de titres ;
- autoriser la conclusion des conventions réglementées en application des dispositions du Code de commerce ;
- approuver les mécanismes de solidarité interne du groupe ;
- approuver les accords nationaux et internationaux intéressant chacun des réseaux et le groupe dans son ensemble ;

---

<sup>(1)</sup> Désigne tout projet d'investissement ou de désinvestissement, tout projet d'apport, fusion, scission, ou restructuration, toute joint-venture ou tout projet de partenariat, réalisé par la société ou ses filiales, de même que la négociation ou la conclusion d'accords nationaux ou internationaux au nom des Caisses d'Epargne, des Banques Populaires et des établissements affiliés et, dans chaque cas, les opérations connexes ou annexes.

<sup>(2)</sup> Idem supra.

- approuver les critères généraux devant être remplis par les dirigeants des établissements affiliés du groupe pour obtenir l'agrément, en ce compris les limites d'âge qui ne pourront être supérieures à 65 ans pour les directeurs généraux et membres du directoire, et 68 ans pour les présidents des conseils d'administration et des conseils d'orientation et de surveillance ;
- agréer les dirigeants d'établissements affiliés ou procéder aux retraits d'agréments de dirigeants d'établissements affiliés et aux révocations visées à l'article L. 512-108 du Code monétaire et financier ;
- approuver la création ou la suppression d'une Banque Populaire ou d'une Caisse d'Épargne, notamment par voie de fusion de deux ou plusieurs Banques Populaires ou de deux ou plusieurs Caisses d'Épargne ;
- examiner et approuver les principales limites en matière de risques du groupe et de chacun des réseaux définies par le directoire ; examiner et contrôler régulièrement l'état des risques du groupe, leur évolution et les dispositifs et procédures mis en place pour les maîtriser ; examiner l'activité et les résultats du contrôle interne ainsi que les principaux enseignements tirés des missions de l'Inspection générale du groupe ;
- désigner les représentants de BPCE au conseil d'administration de Natixis parmi lesquels les représentants issus des Caisses d'Épargne et les représentants issus des Banques Populaires seront d'un nombre identique et détiendront ensemble au moins la majorité des sièges ;
- adopter le règlement intérieur du conseil dont le contenu est reporté aux chapitres 2.1 à 2.5.

Les décisions du conseil de surveillance prises dans le cadre de l'exercice par la société de ses prérogatives d'organe central des réseaux sont précédées d'une consultation de Natixis.

***S'agissant des décisions soumises à la majorité qualifiée (douze membres sur dix-huit) :***

- toute décision de souscription ou d'acquisition (ou de conclusion de tout accord liant la société en vue de la souscription ou de l'acquisition), par tout moyen (y compris par voie d'apport à la société), de titres ou droits de quelque nature que ce soit émis par une société ou toute autre entité et représentant pour la société un investissement ou une valeur d'apport, directement ou indirectement, d'un montant supérieur à un milliard d'euros ;
- toute décision de transfert (ou de conclusion de tout accord liant la société en vue du transfert), par tout moyen, de titres ou droits de quelque nature que ce soit détenus par la société et représentant pour la société un désinvestissement d'un montant supérieur à un milliard d'euros ;
- toute décision d'émission par la société de titres de capital ou donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires ;
- toute décision de proposer à l'assemblée générale des actionnaires des modifications statutaires concernant la société et modifiant les modalités de gouvernance ;
- toute décision de fusion, scission, apport partiel d'actifs ou assimilés impliquant la société ;
- toute décision visant à nommer le président ou à retirer au président du directoire de la société sa qualité de président ;
- toute décision relative à l'admission des actions de la société ou de l'une de ses principales filiales (directes ou indirectes) aux négociations sur un marché réglementé.

## **1.2.2 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL**

Le règlement intérieur du conseil de surveillance, adopté lors de la réunion du conseil du 31 juillet 2009, constitue la Charte de gouvernance du conseil de surveillance qui fixe son mode de fonctionnement interne visant notamment à assurer la fluidité des échanges et le bon fonctionnement des organes sociaux.

Il contribue à la qualité du travail des membres du conseil de surveillance en favorisant l'application des principes et bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que commandent l'éthique et l'efficacité.

Il a également pour objet de compléter les statuts et notamment de :

- préciser les modalités de convocation et de délibération du conseil de surveillance et des comités créés en son sein ;
- rappeler que les cas d'approbation préalable du conseil, tels que prévus par la loi, figurent à l'article 27.1 des statuts de la société ;
- rappeler que les décisions nécessitant un accord préalable du conseil pour les opérations significatives (« Décisions Importantes » et « Décisions Essentielles ») figurent aux articles 27.3 et 27.4 des statuts de la société ;
- rappeler les règles d'information du conseil ;
- préciser les missions des différents comités dont il constitue le règlement intérieur ;
- préciser l'obligation de secret professionnel et l'obligation de confidentialité des membres du conseil de surveillance et des comités ;
- définir les sanctions applicables en cas de non-respect de l'une de ses obligations par un membre du conseil de surveillance ou d'un comité.

### 1.2.3 ACTIVITE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à l'article 25.1 des statuts, le conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société et les dispositions légales et réglementaires l'exigent et au moins une fois par trimestre pour l'examen du rapport trimestriel écrit du directoire, sur la convocation de son président, ou du vice-président, ou celle de la moitié de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la lettre de convocation.

Conformément à l'article L. 823-17 du Code de commerce, les commissaires aux comptes ont été convoqués aux réunions du conseil consacrées à l'examen des comptes annuels et intermédiaires.

Le conseil de surveillance de BPCE s'est réuni dix fois entre le 1er janvier et le 31 décembre 2012. En 2012, le taux de présence moyen des membres du conseil de surveillance a été de 95 %. Outre les sujets abordés régulièrement – rapports trimestriels du directoire, conventions réglementées, agréments des dirigeants et questions diverses pour information – les principaux thèmes traités au cours des réunions du conseil ont été les suivants :

#### Gouvernance – fonctionnement interne du conseil

- Approbation du rapport du président du conseil de surveillance ;
- Détermination de la rémunération des membres du directoire (éléments fixes et variables) ;
- Détermination des modalités relatives au statut des dirigeants et aux avantages liés (indemnité de départ à la retraite, régime de prévoyance, etc.) ;
- Adoption des principes de la politique de rémunération des personnes constituant la « population régulée » au sein de BPCE, ainsi que des établissements de crédit du groupe, en application de l'article 38-4 du règlement 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF) ;
- Renouvellement du mandat de président du directoire de François Pérol pour une nouvelle période de quatre ans expirant en 2017, lors de l'assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice 2016 ;
- Renouvellement du mandat de membre du directoire de Mme Anne Mercier-Gallay, en charge des Ressources humaines et de la Communication interne du groupe, pour une nouvelle période de quatre ans expirant en 2017, lors de l'assemblée générale approuvant les comptes de l'exercice 2016 ;
- Nomination de M. Jean-Yves Forel, membre du directoire en charge de la Banque commerciale et de l'Assurance, et de Daniel Karyotis, membre du directoire en charge des Finances, des Risques et des Opérations ;
- Prise d'acte de la démission d'Olivier Klein, membre du directoire en charge de la Banque commerciale et de l'Assurance, de Nicolas Duhamel, en charge des Finances, et de Philippe Queuille, en charge des Opérations et du pilotage de la réorganisation de l'organe central ;
- Suivi des actions réalisées dans le cadre du processus d'évaluation du conseil par un cabinet extérieur : amélioration des délais de transmission des dossiers au conseil de surveillance et évolutions relatives au mode de fonctionnement des instances ;
- Suivi de la politique sur l'égalité professionnelle et salariale ;
- Fin anticipée de la période d'intégration prévue en 2015 :
  - approbation de la modification des statuts de BPCE portant sur la suppression de la référence à la fin de la période d'intégration, l'introduction d'une clause d'incessibilité de dix ans, à partir du 31 juillet 2009 et jusqu'au 31 juillet 2019, maintenant la possibilité de cessions entre actionnaires d'une même catégorie, ainsi que la modification du mécanisme de cessions d'actions par les maisons-mères, par le maintien d'un droit de préemption au profit des actionnaires de la même catégorie, dont le délai d'exercice serait porté à trois mois et d'une clause d'agrément par le conseil de surveillance, qui statuerait à la majorité qualifiée, applicable au terme de la période d'incessibilité,
  - approbation de la modification du Règlement de solidarité et de garantie des réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne,
  - autorisation de la signature du Protocole relatif au mécanisme de contribution à la solvabilité du groupe.

#### Finances

- Présentation des comptes annuels au 31 décembre 2011 de BPCE ;
- Présentation des comptes trimestriels et du premier semestre 2012 de BPCE ;
- Approbation du budget 2013 ;
- Étude des impacts relatifs à Bâle III ;
- Étude et suivi des tests de résistance européens ;
- Étude et suivi de la trajectoire de solvabilité et de liquidité du groupe ;
- Approbation des termes du nouveau programme d'émission de titres supersubordonnés convertibles en actions BPCE ;
- Approbation des termes du nouveau programme de titrisation FCT ORRB1 ;

- Autorisation de la souscription par BPCE à l'augmentation de capital de BPCE SFH à hauteur de 200 millions d'euros.

### **Audit – Conformité – Risques**

- Suivi des rapports et enquêtes de l'Autorité de contrôle prudentiel ;
- Suivi des risques : surveillance des risques consolidés, étude de l'impact de la situation européenne sur la situation du groupe, approche prospective des risques, suivi des limites crédit et marché du groupe ;
- Approbation du rapport du président du conseil de surveillance sur le contrôle interne ;
- Étude des rapports sur le fonctionnement du contrôle interne, établi conformément à l'article 42 du règlement CRBF 97-02, et sur la mesure et la surveillance des risques, établi conformément à l'article 43 du règlement CRBF 97-02 : travaux de l'Inspection générale, rapport annuel de la conformité, rapport annuel du responsable de la Conformité des services d'investissement (RCSI), compte rendu du programme de contrôle annuel des chèques, rapport sur les risques de crédit, point sur les risques comptables ;
- Définition des nouveaux critères de seuils sur les risques de gestion actif-passif (art. 17 ter du règlement CRBF 97-02) ;
- Contrôle de l'indépendance et des honoraires des commissaires aux comptes ;
- Approbation du « Cadre d'intervention des commissaires aux comptes dans le Groupe BPCE ».

### **Opérations stratégiques**

- Suivi régulier du plan stratégique « Ensemble » 2010 – 2013 ;
- Lancement de l'étude du nouveau plan stratégique 2014 – 2017.

En fonction de la nature des dossiers soumis au conseil de surveillance, celui-ci a délibéré et pris ses décisions au vu notamment du ou des rapports des présidents des comités compétents du conseil.

## **1.3 Rôle et fonctionnement des comités spécialisés**

---

Le conseil de surveillance a institué trois comités spécialisés chargés de préparer ses décisions et de lui formuler des recommandations, dont les missions, les moyens et la composition sont précisés par le règlement intérieur du conseil de surveillance.

Dans la mesure du possible et en fonction des circonstances applicables, toute délibération du conseil de surveillance entrant dans le champ de compétence d'un comité créé par lui est précédée de la saisine dudit comité et ne peut être adoptée qu'après la remise par ce comité de ses recommandations ou propositions.

Cette consultation des comités ne saurait avoir pour objet de leur déléguer les pouvoirs qui sont attribués au conseil de surveillance par la loi ou les statuts, ni pour effet de réduire ou limiter les pouvoirs du directoire.

Chaque fois que la consultation d'un comité est nécessaire, le président du comité concerné reçoit du directoire, dans un délai raisonnable (compte tenu des circonstances), l'ensemble des éléments et des documents permettant au comité de mener ses travaux et de formuler ses avis, recommandations ou propositions sur le projet de délibération du conseil de surveillance.

Les membres des comités sont choisis par le conseil de surveillance sur proposition du président du conseil parmi ses membres. Ils peuvent être révoqués par le conseil de surveillance.

La durée du mandat des membres d'un comité coïncide avec celle de leur mandat de membre du conseil de surveillance. Le renouvellement des deux mandats peut être concomitant.

Chaque comité est composé au minimum de trois et au maximum de sept membres.

Le conseil peut adjoindre une personnalité extérieure ou un censeur, sans voix délibérative, à l'un ou l'autre des comités.

Au sein de chacun des comités un président est chargé d'organiser les travaux. Le président de chaque comité est désigné par le conseil de surveillance.

### **1.3.1 COMITE D'AUDIT ET DES RISQUES**

#### **Missions**

Le Comité d'audit et des risques assiste le conseil de surveillance dans son rôle de vérification et de contrôle des comptes et du rapport du directoire sur la marche des affaires de la société.

Dans ce cadre, il veille à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires et plus généralement assure les missions prévues par les dispositions du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance 2008-1278 du 8 décembre 2008 et par le règlement CRBF 97-02 du 21 février 1997 modifié relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

Le Comité d'audit et des risques est chargé d'assurer le suivi :

**a) du processus d'élaboration de l'information financière.**

À ce titre, il a notamment pour mission :

- d'examiner les comptes consolidés trimestriels, semestriels et annuels de la société et du groupe, ainsi que les comptes sociaux annuels de la société, qui lui sont présentés par le directoire, préalablement à leur revue par le conseil de surveillance ;
- de vérifier la clarté des informations fournies ;
- d'examiner le périmètre des sociétés consolidées et sa justification ;
- de porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes individuels de la société et des comptes consolidés de la société et du groupe ;
- d'examiner le projet du rapport du président du conseil de surveillance sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- d'examiner les impacts prudentiels et comptables de toute opération de croissance externe significative de la société ou du groupe.

**b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.**

À ce titre, il a notamment pour mission :

- de porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne de la société et du groupe, notamment la cohérence et l'exhaustivité des systèmes de mesure de surveillance et de maîtrise des risques ; de proposer, en tant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre ; à cet effet d'examiner le ou les rapport(s) annuel(s) relatif(s) à la mesure et à la surveillance des risques ainsi qu'aux conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré dans le groupe ;
- d'examiner l'exposition globale des activités de la société et du groupe aux risques, en s'appuyant sur les états de reporting y afférents ;
- de formuler des avis sur les grandes orientations de la politique du groupe en matière de risques et de conformité, notamment sur les limites de risques traduisant la tolérance aux risques présentées au conseil ;
- de proposer au conseil les critères et seuils de significativité mentionnés à l'article 17 ter du règlement CRBF 97-02 permettant d'identifier les incidents devant être portés à la connaissance du conseil ;
- de s'assurer de l'adéquation entre la politique de rémunération et les objectifs de maîtrise des risques ;
- de veiller à l'indépendance de l'Inspection générale du groupe, habilitée à se faire communiquer par les établissements du groupe ou à accéder à tous éléments, systèmes et toutes informations nécessaires au bon accomplissement de sa mission ;
- d'examiner le programme annuel de l'Inspection générale du groupe ;
- de veiller au suivi des conclusions des missions de l'Autorité de contrôle prudentiel et de l'Inspection générale du groupe dont les synthèses concernant la société et les entités du groupe lui sont communiquées ;
- d'examiner les lettres de suite adressées par l'Autorité de contrôle prudentiel et d'émettre un avis sur les projets de réponse à ces lettres.

**c) du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance des commissaires aux comptes.**

À ce titre, il a notamment pour mission :

- de s'assurer du respect et de la mise à jour régulière du « Cadre d'intervention des commissaires aux comptes dans le Groupe BPCE », approuvé par le conseil de surveillance de BPCE le 27 juin 2012, qui définit les règles et les principes destinés à garantir l'indépendance des commissaires aux comptes dans les entreprises du Groupe BPCE ;
- d'émettre une recommandation sur la procédure de sélection des commissaires aux comptes et sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ;
- de s'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes, notamment, d'une part, par un examen des honoraires qui leur sont versés par les entreprises du groupe y compris aux sociétés du réseau auquel ils appartiennent et, d'autre part, par la surveillance, sur base trimestrielle, des prestations qui ne relèvent pas de l'audit légal, dès lors que les montants engagés, par réseau de commissaires aux comptes, au titre de ces prestations et au profit d'une même entreprise du groupe, sont supérieurs ou égaux à 50 000 euros cumulés durant l'exercice ;
- d'examiner le programme de travail des commissaires aux comptes, les résultats de leurs vérifications et leurs recommandations ainsi que toutes les suites données à ces dernières.

## Activité

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni huit fois entre le 1er janvier et le 31 décembre 2012 et le taux de présence moyen des membres de ce comité a été de 93,75 %.

Les principaux thèmes qu'il a abordés ont été les suivants :

### **Finances**

- Présentation des comptes annuels au 31 décembre 2011 de BPCE ;
- Examen du budget 2013 ;
- Présentation des comptes trimestriels et du premier semestre 2012 de BPCE ;
- Suivi des tests de résistance européens ;
- Étude et suivi de la trajectoire de solvabilité et de liquidité du groupe ;
- Suivi de la gestion du ratio prudentiel intragroupe ;
- Étude des impacts de Bâle III ;
- Étude des termes du nouveau programme d'émission de titres supersubordonnés convertibles en actions BPCE ;
- Étude des termes du nouveau programme de titrisation FCT ORRB1 ;
- Examen des conditions de la souscription par BPCE à l'augmentation de capital de BPCE SFH à hauteur de 200 millions d'euros ;
- Analyse des conséquences de la dégradation des notes des Souverains sur la trajectoire prudentielle groupe.

### **Audit – conformité – risques**

- Suivi des rapports et enquêtes de l'Autorité de contrôle prudentiel ;
- Étude et suivi du rapport du président du conseil de surveillance sur le contrôle interne ;
- Étude des rapports sur le fonctionnement du contrôle interne, établi conformément à l'article 42 du règlement CRBF 97-02, et sur la mesure et la surveillance des risques, établi conformément à l'article 43 du règlement CRBF 97-02 : travaux de l'Inspection générale, rapport annuel de la conformité, rapport annuel du responsable de la Conformité des services d'investissement (RCSI), compte rendu du programme de contrôle annuel des chèques, rapport sur les risques de crédit, point sur les risques comptables ;
- Points sur les travaux de la direction Conformité & Sécurité ;
- Points sur les travaux de l'Inspection générale ;
- Points sur les travaux de la direction des Risques groupe, notamment, l'étude du dispositif d'encadrement des risques groupe (surveillance des risques consolidés, étude de l'impact de la situation européenne sur la situation du groupe, approche prospective des risques, suivi des limites crédit et marché du groupe) ;
- Suivi du plan de continuité d'activité groupe et BPCE ;
- Suivi des travaux des commissaires aux comptes, revue de leur indépendance et point sur leurs honoraires ;
- Étude du « Cadre d'intervention des commissaires aux comptes dans le Groupe BPCE » ;
- Information régulière sur la gestion des actifs cantonnés de Natixis ;
- Information régulière sur l'activité du Crédit Foncier ;
- Suivi de la mise en œuvre de la gestion extinctive garantie par la SAS Triton ;
- Examen des critères de seuils sur les risques de gestion actif-passif (art. 17 ter du règlement CRBF 97-02).

## **1.3.2 COMITE DES NOMINATIONS ET DES REMUNERATIONS**

### **Missions**

Le Comité des nominations et des rémunérations assiste le conseil de surveillance sur les sujets suivants :

#### ***Modalités de rémunération***

Le Comité des nominations et des rémunérations est chargé de formuler des propositions au conseil de surveillance concernant :

- le niveau et les modalités de rémunération des membres du directoire de la société, y compris les avantages en nature, de prévoyance ou de retraite ;
- la rémunération du président du conseil de surveillance et éventuellement du vice-président ;
- la répartition des jetons de présence à allouer aux membres du conseil de surveillance et des comités ainsi que le montant total soumis à la décision de l'assemblée générale des actionnaires de la société.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations :

- donne son avis au conseil sur la politique d'attribution des options de souscription ou d'achat d'actions ou autres titres similaires et sur la liste des bénéficiaires ;
- est informé de la politique de rémunération du groupe, en particulier de la politique à l'égard des principaux dirigeants des établissements affiliés ;
- examine et émet un avis sur les assurances contractées par la société en matière de responsabilité des dirigeants ;
- donne un avis au conseil sur la partie du rapport annuel traitant de ces questions.

#### **Modalités de sélection.**

Le comité formule des propositions et des recommandations au conseil de surveillance sur :

- le choix des membres du conseil de surveillance et censeurs, personnalités extérieures au groupe, étant rappelé que les membres du conseil de surveillance issus du groupe sont proposés au conseil de surveillance, conformément aux statuts de la société et à l'article L. 512-106 du Code monétaire et financier.

Il est également chargé de :

- faire des propositions au conseil pour la nomination du président du directoire de la société ;
- piloter le processus d'évaluation du conseil de surveillance par lui-même ou par toute autre procédure interne ou externe appropriée. À ce titre, il propose en tant que de besoin, une actualisation des règles de gouvernance de la société (le règlement intérieur du conseil). Une procédure d'évaluation externe a été menée en 2011 ;
- examiner le projet de rapport du président sur le gouvernement d'entreprise.

#### **Activité**

Le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni quatre fois entre le 1er janvier et le 31 décembre 2012 et le taux de présence moyen des membres de ce comité a été de 95,83 %.

Les principaux thèmes traités en 2012 par le comité ont été les suivants :

- niveaux et modalités de rémunération fixe et variable des membres du directoire (étude des critères de solvabilité et de liquidité, définition des critères qualitatifs) ;
- point sur les parts variables des dirigeants exécutifs du groupe ;
- politique de rémunération des personnes constituant la « population régulée » au sein de BPCE, ainsi que des établissements de crédit du groupe, en application de l'article 38-4 du règlement 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière ;
- étude du rapport relatif au contrôle interne des établissements de crédit sur la politique et les pratiques de rémunération au titre de l'année 2011 des membres de l'organe exécutif et des personnes dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque de l'entreprise, en application de l'article 43-1 du règlement 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière ;
- étude et suivi du rapport du président du conseil de surveillance sur le contrôle interne ;
- suivi des actions menées à la suite du processus d'évaluation du conseil par un cabinet extérieur ;
- étude du projet de loi relatif aux rémunérations et à la gouvernance ;
- renouvellement du président du directoire, nomination de nouveaux membres.

## **1.4 Politique de rémunération**

---

### **1.4.1 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

L'enveloppe globale distribuable des jetons de présence de BPCE a été fixée à 600 000 euros par l'Assemblée Générale Mixte du 31 juillet 2009. Cette rémunération est détaillée dans la partie 2.4.2 « Rémunérations, avantages en nature, prêts et garanties, jetons de présence des dirigeants sociaux et mandataires sociaux de BPCE ».

À l'exception du président, qui perçoit une indemnité annuelle forfaitaire, les membres du conseil de surveillance sont rémunérés sous forme de jetons de présence.

#### **Indemnité de M. Yves Toublanc, président du conseil de surveillance**

- indemnité annuelle forfaitaire : 400 000 euros ;
- jetons de présence : 0 euro.

## Jetons de présence des membres du conseil de surveillance

M. Stève Gentili, vice-président du conseil de surveillance :

- jetons de présence fixes annuels : 80 000 euros ;
- jetons de présence versés au titre de chaque réunion à laquelle il a participé, dans la limite de neuf réunions par exercice social : 1 500 euros.

Autres membres du conseil de surveillance :

- jetons de présence fixes annuels : 10 000 euros ;
- jetons de présence versés au titre de chaque réunion à laquelle ils auront participé, dans la limite de neuf réunions par exercice social : 1 000 euros.

## Rémunération complémentaire des membres des comités du conseil de surveillance

M. Marwan Lahoud, président du Comité d'audit et des risques :

- jetons de présence fixes annuels : 30 000 euros ;
- jetons de présence versés au titre de chaque réunion à laquelle il a participé, dans la limite de sept réunions par exercice social : 500 euros.

Autres membres du Comité d'audit et des risques :

- jetons de présence fixes annuels : 5 000 euros ;
- jetons de présence versés au titre de chaque réunion à laquelle ils auront participé, dans la limite de sept réunions par exercice social : 500 euros.

Mme Laurence Danon, président du Comité des nominations et des rémunérations :

- jetons de présence fixes annuels : 15 000 euros ;
- jetons de présence versés au titre de chaque réunion à laquelle elle a participé, dans la limite de sept réunions par exercice social : 500 euros.

Autres membres du Comité des nominations et des rémunérations :

- jetons de présence fixes annuels : 2 000 euros ;
- jetons de présence versés au titre de chaque réunion à laquelle ils auront participé, dans la limite de sept réunions par exercice social : 500 euros.

## Rémunération des censeurs

Conformément à l'article 28.3 des statuts, le conseil de surveillance décide de rémunérer les censeurs par prélèvement sur le montant des jetons de présence alloués par l'assemblée générale des actionnaires aux membres du conseil de surveillance.

À ce titre, les censeurs perçoivent :

- jetons de présence fixes annuels : 5 000 euros ;
- jetons de présence versés au titre de chaque réunion à laquelle ils auront participé, dans la limite de six réunions par exercice social : 500 euros.

### 1.4.2 MEMBRES DU DIRECTOIRE

Conformément à l'article 19 des statuts de BPCE et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le conseil de surveillance a arrêté, lors de sa réunion du 22 février 2012, la rémunération du président et des membres de directoire, et les critères de détermination de la part variable des membres du directoire pour l'année 2012.

Lors de la nomination du nouveau directoire, le conseil de surveillance du 21 novembre 2012 a reconduit les mêmes éléments de rémunération que pour le directoire précédent.

Les rémunérations du président et des membres de directoire sont les suivantes :

Monsieur François Pérol :

- rémunération fixe : 550 000 euros ;
- rémunération variable : cible à 150 %, avec un maximum de 200 % ;
- indemnité annuelle de logement : 60 000 euros (à titre d'information, François Pérol ne perçoit pas cette indemnité).

Monsieur Nicolas Duhamel (membre de directoire jusqu'au 21 novembre 2012) :

- rémunération fixe : 500 000 euros ;
- rémunération variable : cible à 80 %, avec un maximum de 100 %.

Monsieur Olivier Klein (membre de directoire jusqu'au 27 septembre 2012) :

- rémunération fixe : 500 000 euros ;
- rémunération variable : cible à 80 %, avec un maximum de 100 %.

Monsieur Philippe Queuille (membre de directoire jusqu'au 21 novembre 2012) :

- rémunération fixe : 500 000 euros ;
- rémunération variable cible à 80 %, avec un maximum de 100 %.

Madame Anne Mercier-Gallay :

- rémunération fixe : 500 000 euros ;
- rémunération variable : cible à 80 %, avec un maximum de 100 %.

Monsieur Daniel Karyotis (membre de directoire à compter du 1er décembre 2012) :

- rémunération fixe : 500 000 euros ;
- rémunération variable : cible à 80 %, avec un maximum de 100 %.

Monsieur Jean-Yves Forel (membre de directoire à compter du 1er décembre 2012) :

- rémunération fixe : 500 000 euros ;
- rémunération variable : cible à 80 %, avec un maximum de 100 %.

Les critères de détermination de la part variable ont été fixés de la manière suivante :

- le critère de déclenchement est le Ratio de Core Tier 1 groupe Bâle 2,5 au 31 décembre 2012, sans application des déductions dans les compagnies d'assurance. Aucune part variable n'est attribuée si ce critère est inférieur à 9 % ;
- la part des critères quantitatifs dans la rémunération variable représente 60 %. Ces critères quantitatifs sont définis de la manière suivante :
  - le résultat avant impôt et avant exceptionnel (résultat brut d'exploitation - coût du risque + résultat des entreprises mises en équivalence + gains/ pertes nets sur autres actifs + variation de valeur des écarts d'acquisition) représente 30 % de la rémunération variable. L'atteinte du point cible de ce critère, tel que fixé par le conseil de surveillance, donnerait droit au versement de la totalité de ces 30 % <sup>(1)</sup>,
  - le coefficient d'exploitation représente 30 % de la rémunération variable. L'atteinte du point cible de ce critère, tel que fixé par le conseil de surveillance, donnerait droit au versement de la totalité de ces 30 % <sup>(2)</sup> ;
- la part des critères qualitatifs dans la rémunération variable représente 40 %, ces critères étant composés des missions suivantes :
  - « Ressources rares » (fonds propres et liquidité) – Avancement des chantiers,
  - développement commercial :
    - pour les Caisses d'Épargne, poursuite du décollage et de l'activation du fonds de commerce,
    - pour les Banques Populaires, finalisation de la mise en place des chantiers dans la plupart des Banques Populaires - atteinte des premiers résultats quantitatifs,
    - pour les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne, projet ABA (Ambition Banquier Assureur) : mise en place des leviers du chantier ABA et premiers résultats quantitatifs,
  - gouvernance,
  - pilotage du groupe (pilotage des risques, ressources humaines – préparation à la relève des dirigeants du groupe).

S'agissant des modalités de versement de la part variable due au titre de l'exercice 2009 :

- différé d'une fraction représentant 25 %, sur 2011 et 2012 (12,5 %), pour Nicolas Duhamel et Philippe Queuille ;
- le différé ne s'applique pas en cas de départ à la retraite ou de décès, ainsi qu'en cas de situations particulières appréciées par le conseil (la part variable serait alors versée concomitamment à l'événement) ;
- François Pérol ayant renoncé à tout bonus ou rémunération variable au titre de l'année 2009, il ne perçoit aucun différé au titre de cet exercice.

Le versement de la fraction différée est conditionné à l'atteinte d'un Return on Equity (ROE) du groupe au moins égal à 4 % pour l'exercice précédant l'échéance du différé.

<sup>(1)</sup> Le conseil de surveillance a établi de manière précise les niveaux de réalisation attendus s'agissant de ces objectifs quantitatifs mais, pour des raisons de confidentialité, ils ne sont pas rendus publics.

<sup>(2)</sup> Idem supra.

S'agissant des modalités de versement de la part variable due au titre de l'exercice 2010 :

- différé d'une fraction représentant 70 %, sur 2012, 2013 et 2014 (23,33 % chaque année), pour François Pérol ;
- différé d'une fraction représentant 50 %, sur 2012, 2013 et 2014 (16,66 % chaque année), pour Olivier Klein, Nicolas Duhamel, Philippe Queuille ;
- le différé est indexé sur l'évolution du résultat net part du groupe apprécié en moyenne glissante sur les trois exercices civils précédant l'année d'attribution et l'année de versement, sans prise en compte des exercices civils antérieurs à 2010 ;
- le différé ne s'applique pas en cas de départ à la retraite ou de décès, ainsi qu'en cas de situations particulières appréciées par le conseil (la part variable serait alors versée concomitamment à l'événement).

Le versement de la fraction différée est conditionné à l'atteinte d'un Return on Equity (ROE) du groupe au moins égal à 4 % pour l'exercice précédant l'échéance du différé.

S'agissant des modalités de versement de la part variable due au titre de l'exercice 2011 :

- différé d'une fraction représentant 60 %, sur 2013, 2014 et 2015 (20 % chaque année), pour François Pérol ;
- différé d'une fraction représentant 50 %, sur 2013, 2014 et 2015 (16,66 % chaque année), pour Olivier Klein, Nicolas Duhamel, Philippe Queuille, Anne Mercier-Gallay ;
- le différé est indexé sur l'évolution du résultat net part du groupe apprécié en moyenne glissante sur les trois exercices civils précédant l'année d'attribution et l'année de versement, sans prise en compte des exercices civils antérieurs à 2010 ;
- le différé ne s'applique pas en cas de départ à la retraite ou de décès, ainsi qu'en cas de situations particulières appréciées par le conseil (la part variable serait alors versée concomitamment à l'événement).

Le versement de la fraction différée est conditionné à l'atteinte d'un Return on Equity (ROE) du groupe au moins égal à 4 % pour l'exercice précédant l'échéance du différé.

S'agissant des modalités de versement qui seront appliquées à la part variable due au titre de l'exercice 2012 :

- différé d'une fraction représentant 60 %, sur 2014, 2015 et 2016 (20 % chaque année), pour François Pérol ;
- différé d'une fraction représentant 50 %, sur 2014, 2015 et 2016 (16,66 % chaque année), pour Olivier Klein, Nicolas Duhamel, Philippe Queuille, Anne Mercier-Gallay ;
- le différé est indexé sur l'évolution du résultat net part du groupe apprécié en moyenne glissante sur les trois exercices civils précédant l'année d'attribution et l'année de versement, sans prise en compte des exercices civils antérieurs à 2010 ;
- le différé ne s'applique pas en cas de départ à la retraite ou de décès, ainsi qu'en cas de situations particulières appréciées par le conseil (la part variable serait alors versée concomitamment à l'événement).

Le versement de la fraction différée est conditionné à l'atteinte d'un Return on Equity (ROE) du groupe au moins égal à 4 % pour l'exercice précédant l'échéance du différé.

## 1.5 Conflits d'intérêts potentiels

---

### 1.5.1 HONORABILITE DES MEMBRES

Conformément au règlement intérieur du conseil de surveillance de BPCE, les membres du conseil de surveillance exercent leurs fonctions avec loyauté et professionnalisme.

Ils ne prennent aucune initiative qui viserait à nuire aux intérêts de la société et agissent de bonne foi en toutes circonstances.

De plus, les membres du conseil de surveillance et de ses comités, ainsi que toute personne appelée à assister à leurs réunions, sont tenus au secret professionnel dans les conditions prévues par l'article L. 511-33 du Code monétaire et financier et à une obligation de discrétion sur leurs délibérations, ainsi que sur toutes informations à caractère confidentiel ou présentées comme telles par le président de séance, dans les conditions prévues par l'article L. 225-92 du Code de commerce.

Le président du conseil rappelle la confidentialité des débats lorsque les conditions réglementaires ou les intérêts de la société ou du groupe l'imposent. Au sein de chaque comité, le président du comité procède de même.

Le président du conseil ou de l'un des comités prend les dispositions requises en vue de garantir la confidentialité des débats. Il peut notamment faire signer un engagement en ce sens à toute personne participant à la réunion.

En cas de non-respect par un membre du conseil ou d'un de ses comités de l'une de ses obligations, et notamment de son obligation de confidentialité, le président du conseil de surveillance saisit le conseil en vue de prononcer à l'encontre du membre concerné une mise en garde ou un avertissement, indépendamment des mesures éventuellement prises en vertu des dispositions légales, réglementaires ou statutaires applicables. Le membre concerné sera préalablement informé des projets de sanction à son encontre et sera mis en mesure de présenter ses observations au conseil de surveillance.

Enfin, les membres du conseil de surveillance :

- s'engagent à consacrer à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires ;

- doivent être assidus et participer, sauf impossibilité, à toutes les réunions du conseil de surveillance et des comités dont ils sont membres ;
- s'informent sur les métiers et les spécificités de l'activité de la société, ses enjeux et ses valeurs ;
- s'attachent à mettre à jour les connaissances qui leur sont utiles pour le bon exercice de leur mission ;
- sont tenus de demander et de faire toutes diligences pour obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'ils estiment indispensables à leur information pour délibérer au sein du conseil de surveillance en toute connaissance de cause.

### 1.5.2 CONFLITS D'INTERETS

À la connaissance de la société :

- il n'existe pas de conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres du conseil de surveillance à l'égard de l'émetteur et d'autres devoirs ou intérêts privés. En cas de besoin, le règlement intérieur du conseil de surveillance régit les conflits d'intérêts de tout membre du conseil de surveillance ;
- il n'existe pas d'arrangement ou accord conclu avec un actionnaire particulier, client, fournisseur ou autres, en vertu duquel l'un des membres du conseil de surveillance a été sélectionné ;
- il n'existe pas de lien familial entre les membres du conseil de surveillance ;
- aucune restriction autre que légale n'est acceptée par l'un des membres du conseil de surveillance concernant la cession de sa participation dans le capital de la société.

### 1.5.3 DECLARATION DE NON-CONDAMNATION

À la connaissance de la société, à ce jour, aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre d'un des membres du conseil de surveillance de BPCE. À la connaissance de la société, à ce jour, aucune faillite, mise sous séquestre ou liquidation n'a été prononcée au cours de cinq dernières années à l'encontre d'un des membres du conseil de surveillance de BPCE.

## 1.6 Modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale (article 30 des statuts de BPCE)

---

1° Les assemblées générales des actionnaires sont convoquées et réunies dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires d'approbation des comptes annuels de l'exercice écoulé est réunie dans le délai de cinq mois à compter de la date de clôture de l'exercice.

2° Seuls les actionnaires de catégorie A, les actionnaires de catégorie B et les titulaires d'actions ordinaires ont le droit de participer aux assemblées générales des actionnaires.

Cette participation est subordonnée à l'inscription au nom de l'actionnaire au troisième jour ouvré précédant l'assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, dans les comptes titres nominatifs tenus par la société.

3° L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée générale des actionnaires, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- donner une procuration à un autre actionnaire ou, s'agissant d'un actionnaire personne physique, à son conjoint, ou ;
- voter par correspondance, ou ;
- adresser une procuration à la société sans indication de mandataire.

4° Les assemblées générales des actionnaires sont présidées par le président du conseil de surveillance ou en son absence, par le vice-président ; en l'absence de l'un et de l'autre, les assemblées générales des actionnaires sont présidées par un membre du conseil de surveillance spécialement délégué à cet effet par le conseil de surveillance. À défaut, l'assemblée générale des actionnaires élit elle-même son président.

L'assemblée générale des actionnaires désigne son bureau.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par deux actionnaires représentant, tant par eux-mêmes que comme mandataires, le plus grand nombre d'actions et acceptant ces fonctions. Le bureau de l'assemblée générale des actionnaires désigne un secrétaire, qui peut être choisi en dehors des membres de l'assemblée générale des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

5° L'assemblée générale ordinaire des actionnaires réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'assemblée générale ordinaire des actionnaires réunie sur deuxième convocation délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés.

Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés, y compris les actionnaires ayant voté par correspondance.

- 6° L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires réunie sur première convocation ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote.

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, réunie sur deuxième convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés y compris les actionnaires ayant voté par correspondance.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires des actionnaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

- 7° Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'assemblée générale des actionnaires sont valablement certifiés par le président du conseil de surveillance, par le vice-président, un membre du directoire, ou par le secrétaire de l'assemblée générale des actionnaires.

- 8° Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires des actionnaires exercent leurs pouvoirs respectifs dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

## 2. Contrôle interne

Depuis le 4 août 2009, date de mise en place opérationnelle de BPCE, la gouvernance du dispositif de contrôle interne repose sur le directoire et le conseil de surveillance.

Le directoire définit et met en œuvre les organisations et moyens permettant d'assurer de manière exhaustive et optimale la correcte évaluation et gestion des risques, et de disposer d'un pilotage adapté à la situation financière et à la stratégie de BPCE et du groupe. Il est responsable de la maîtrise des risques et en répond devant le conseil de surveillance. Il assure un suivi régulier de la mise en œuvre des politiques et stratégies définies en matière de risques de toute nature. Conjointement avec les responsables des fonctions de contrôle du groupe, il informe régulièrement le Comité d'audit et des risques et le conseil de surveillance des éléments essentiels et principaux enseignements tirés de l'analyse et du suivi des risques associés à l'activité et aux résultats du groupe.

Le conseil de surveillance veille conformément au dispositif réglementaire à la maîtrise des principaux risques encourus, approuve les principales limites de risque et s'assure du dispositif de contrôle interne. À cette fin, le conseil prend appui sur un Comité d'audit et des risques, chargé de préparer ses décisions et de lui formuler des recommandations. Les missions, les moyens, la composition et l'activité de ce comité au cours de l'exercice 2012 sont détaillés dans la partie de ce rapport consacré au gouvernement d'entreprise.

### 2.1 Les dispositions appliquées en matière de contrôle interne

---

Le dispositif de contrôle interne du Groupe BPCE est organisé en conformité, d'une part avec les exigences légales et réglementaires de l'ensemble des textes régissant le groupe et ses activités (notamment le Code monétaire et financier et le règlement 97-02 modifié), et d'autre part avec les principes (chartes et normes) et le cadre de gouvernance mis en place dans le groupe.

L'organisation du contrôle interne du Groupe BPCE repose sur quatre principes :

#### *Exhaustivité du périmètre de contrôle*

Le dispositif de contrôle interne couvre tous les risques et s'étend à toutes les entreprises du groupe et à toutes les activités, y compris celles qui sont externalisées. Il est adapté en permanence, en cas d'intégration dans le périmètre de nouvelles entreprises ou de modifications dans la nature des risques pris.

#### *Adéquation des contrôles aux types de risques et auditabilité des contrôles*

L'adéquation des contrôles suppose :

- des systèmes, méthodes et outils de mesure et suivi des risques qui donnent lieu à des investissements importants ;
- des moyens, notamment humains, adaptés et suffisants en termes quantitatif et qualitatif.

L'auditabilité suppose :

- l'existence d'organigrammes, de définitions de fonctions et de délégations de pouvoirs claires ;
- l'existence de procédures opérationnelles complètes et précises, couvrant l'ensemble des activités, détaillant les responsabilités et types de contrôle, et aisément consultables ;
- la définition de lignes de reporting, dispositifs d'alerte et l'obligation de rendre compte.

#### *Indépendance des contrôles et séparation des fonctions entre prise de risque et contrôle*

Les fonctions concourant à l'exercice du contrôle interne sont organisées, à tous niveaux et pour tous les métiers exercés par les entreprises du Groupe BPCE, dans des conditions garantissant :

- la distinction entre les fonctions de *front* et de *back office* ;
- l'existence de deux niveaux de contrôle permanent ;
- la distinction entre le contrôle périodique et le contrôle permanent.

Si la responsabilité du contrôle interne de premier niveau incombe en premier chef aux directions opérationnelles ou fonctionnelles, les contrôles permanents de deuxième niveau et l'audit interne sont assurés par des directions fonctionnelles centrales indépendantes dont les responsables au sens des articles 7 et 11 du règlement CRBF 97-02 modifié rendent compte à l'organe exécutif au sens de l'article 4 du même règlement.

#### *Cohérence du dispositif de contrôle interne - fonctionnement en filière*

L'édition de normes par BPCE, conformément à ses missions légales et aux exigences de surveillance sur base consolidée fixées par le règlement CRBF 97-02 modifié, vise à assurer une approche cohérente et consolidée des risques. Le fonctionnement en filière y concourt aussi : les fonctions de contrôle permanent et périodique localisées au sein des Banques Populaires, des Caisses d'Épargnes, filiales et autres affiliés, soumis au dispositif réglementaire de surveillance bancaire sont rattachées, dans le cadre de filières de contrôle intégrées, par un lien fonctionnel fort aux directions centrales de contrôle de

BPCE correspondantes : la direction des Risques groupe, la direction de la Conformité & Sécurité groupe, la direction de l'Inspection générale groupe. Ce lien fonctionnel est décrit dans les différentes chartes des filières de contrôle.

Ce type d'organisation est dupliqué dans les entreprises du groupe, elles-mêmes maisons mères.

Les autres fonctions centrales qui contribuent au contrôle permanent (révision comptable, sécurité des systèmes d'information et, dans une certaine mesure, ressources humaines et juridique) sont également organisées en filière.

## 2.2 Organisation générale

---

### 2.2.1 AU NIVEAU GROUPE

Le dispositif de contrôle du groupe comme de l'organe central repose sur trois niveaux de contrôle conformément à la réglementation bancaire et aux saines pratiques de gestion : deux niveaux de contrôle permanent et un niveau de contrôle périodique, ainsi que la mise en place de filières de contrôle intégrées conformément aux dispositions arrêtées par le directoire de BPCE.

### 2.2.2 LES ACTEURS DU CONTROLE

#### *Contrôle permanent hiérarchique (niveau 1)*

Le contrôle permanent hiérarchique (niveau 1), premier maillon du contrôle interne, est assuré par les services opérationnels ou fonctionnels sous la supervision de leur hiérarchie.

Ces services sont notamment responsables de :

- la vérification du respect des limites de risques, des procédures de traitement des opérations et de leur conformité ;
- la déclaration des incidents de risques opérationnels constatés et de l'élaboration des indicateurs d'activité nécessaires à l'évaluation des risques opérationnels ;
- la justification des soldes comptables résultant des mouvements des comptes concernés par les opérations initiées dans ces services.

En fonction des situations et activités et le cas échéant conjointement, ces contrôles de niveau 1 sont réalisés soit de préférence par une unité de contrôle *ad hoc* de type *middle office* ou entité de contrôle comptable, soit par les opérateurs eux-mêmes.

Les contrôles de niveau 1 font l'objet d'un reporting formalisé aux directions ou fonctions de contrôle permanent concernées.

#### *Contrôle permanent par des entités dédiées (niveau 2)*

Le contrôle permanent de niveau 2 au sens de l'article 6-a du règlement CRBF 97-02 est assuré par des entités dédiées exclusivement à cette fonction que sont la direction de la Conformité & Sécurité groupe et la direction des Risques groupe.

D'autres fonctions centrales concourent au dispositif de contrôle permanent : en particulier la direction Finances groupe en charge du contrôle comptable, la direction Juridique, le pôle Opérations en charge de la sécurité des systèmes d'information et la direction des Ressources humaines groupe pour certains aspects touchant à la politique de rémunération.

#### *Contrôle périodique (niveau 3)*

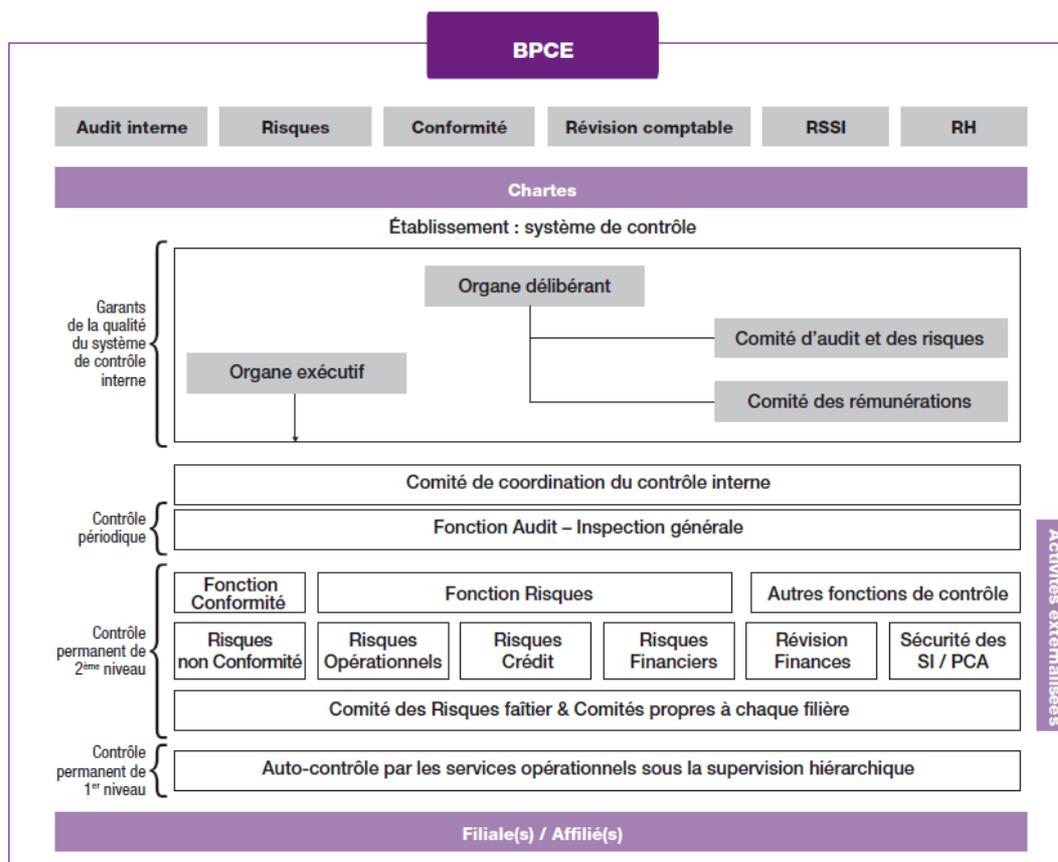
Le contrôle périodique au sens de l'article 6-b du règlement CRBF 97-02 est assuré par l'Inspection générale groupe, relayée par la filière audit sur toutes les entités et activités, y compris le contrôle permanent.

### 2.2.3 LES FILIERES

Des filières de contrôle permanent et périodique intégrées au sein du groupe sont mises en place. Trois directions de contrôle permanent et de contrôle périodique sont instituées au sein de l'organe central qui anime ces filières : la direction des Risques groupe et la direction de la Conformité & Sécurité groupe pour le contrôle permanent et la direction de l'Inspection générale groupe pour le contrôle périodique. Les fonctions de contrôle permanent et périodique, localisées au sein des affiliés et filiales, soumises au dispositif de surveillance bancaire, sont rattachées, dans le cadre de filières de contrôle intégrées, par un lien fonctionnel fort aux directions centrales de contrôle de BPCE correspondantes et de manière hiérarchique à l'exécutif de leur entité (voir filière audit). Ce lien recouvre en particulier un avis conforme sur les nominations et retraits des responsables des fonctions de contrôle permanent ou périodique chez les affiliés et filiales directes, des obligations de reporting, d'information et d'alerte, l'édiction de normes par l'organe central consignées dans des référentiels, la définition ou l'approbation de plans de contrôle. Ces liens ont été formalisés au travers de chartes couvrant chacune des filières. L'ensemble de ce dispositif a été approuvé par le directoire de BPCE le 7 décembre 2009 et présenté au Comité d'audit du 16 décembre 2009 et au conseil de surveillance de BPCE.

Comme évoqué plus haut, le dispositif est complété par les filières révision comptable, sécurité des systèmes d'information et, dans une certaine mesure, ressources humaines et juridique.

## 2.2.4 ORGANISATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU GROUPE BPCE



## 2.2.5 PILOTAGE DU DISPOSITIF DE CONTROLE

### *Comité de coordination du contrôle interne*

Le président du directoire de l'organe central est chargé d'assurer la cohérence et l'efficacité du contrôle permanent.

Un Comité de coordination du contrôle interne groupe (CCCIG) se réunit périodiquement sous la présidence du président du directoire de BPCE ou de son représentant.

Ce comité a vocation à traiter l'ensemble des questions relatives à la cohérence et à l'efficacité du dispositif de contrôle interne du groupe, ainsi qu'aux résultats issus des travaux de maîtrise des risques et de contrôle interne et des suites qui leur sont données.

Il a notamment pour objet :

- d'informer régulièrement l'exécutif sur l'évolution du dispositif de contrôle du groupe ;
- de mettre en évidence les zones de risques émergents ou récurrents, qu'elles aient pour origine l'évolution de l'activité, les mutations de l'environnement ou l'état des dispositifs de contrôle ;
- de remonter au niveau de l'exécutif les dysfonctionnements significatifs observés ;
- d'examiner les modalités de mise en œuvre des principales évolutions réglementaires, et leurs éventuelles implications sur le dispositif et les outils de contrôle ;
- de s'assurer de la bonne prise en compte des conclusions des travaux de contrôle, d'examiner les mesures correctrices décidées, de les prioriser et de suivre leur réalisation ;
- de décider des mesures à mettre en place afin de renforcer le niveau de sécurité du groupe et d'assurer, en tant que de besoin, la coordination des actions développées par les fonctions de contrôle permanent de l'organe central.

Participent à ce comité le membre du directoire en charge des Finances, des Risques et des Opérations, les responsables des fonctions de contrôle périodique (Inspection générale groupe) et permanent (direction des Risques groupe, direction de la Conformité & Sécurité groupe), le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), ainsi que le responsable au sein de la direction Finances groupe en charge d'animer la filière de révision comptable. Le membre du directoire en charge de la Banque commerciale et de l'Assurance est invité permanent. Le cas échéant, ce comité peut entendre des responsables

opérationnels, sur les mesures prises par eux en vue de mettre en application les recommandations issues des corps de contrôle internes comme externes.

*Comité des risques Groupe BPCE : comité faîtière*

Son périmètre couvre l'ensemble du groupe (organe central, réseaux, toutes filiales).

Il fixe les grandes lignes de la politique de risques, statue sur les plafonds et limites globaux du groupe et par établissement, valide les seuils de délégation des autres comités, examine les principales zones de risques du groupe et par établissement, revoit les reportings risques consolidés, valide les plans d'action risques concernant la mesure, la surveillance, la maîtrise des risques et les principales normes et procédures de risques du groupe. Il assure un suivi des limites (CRBF 97-02 art. 35), notamment lorsque les limites globales sont susceptibles d'être atteintes (CRBF 97-02 art. 36).

Les limites globales de risques sont revues au moins une fois par an et présentées au Comité d'audit et des risques (97-02 art. 33). Le Comité des risques groupe propose au Comité d'audit et des risques les critères et seuils permettant d'identifier les incidents à porter à la connaissance de l'organe délibérant (CRBF 97-02 art. 38-1 et 17 ter). Il informe deux fois par an le Comité d'audit et des risques des conditions dans lesquelles les limites fixées sont respectées (CRBF 97-02 art. 39).

Parallèlement, plusieurs comités ont vocation soit à définir les normes communes méthodologiques, de mesure, de contrôle, de reporting et de consolidation pour l'ensemble des risques dans le groupe, soit à statuer sur les projets risques à composante informatique.

*Comités propres à chaque filière*

Comités des risques de crédit / d'engagement

Plusieurs types de comité ont été mis en place pour maîtriser les risques de crédit sur l'ensemble du périmètre du groupe, avec des périodicités variables selon leur rôle (analyse *a posteriori* ou décisionnaire) et leur périmètre d'intervention.

Comités des risques financiers

De la même façon, le groupe a institué des comités décisionnaires et de surveillance tant sur les risques de marché que sur les risques de bilan, avec des périodicités de réunion adaptées aux besoins des établissements et du groupe.

Des Comités finances sont par ailleurs plus particulièrement dédiés à normaliser le référentiel sur l'information comptable et financière au sein du groupe et sur le contrôle de cette information ainsi qu'à définir l'orientation de la communication du groupe auprès de la communauté financière, avec les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir sa signature sur les marchés.

Comité conformité et risques opérationnels

Ce comité réunit, à une fréquence trimestrielle, les différentes lignes métiers du groupe, qui contribuent à la cartographie consolidée des risques (Conformité, Risques, Sécurité des systèmes d'information, Plan de continuité des activités et Révision comptable). Il a vocation à valider, sur le périmètre du groupe, la cartographie de risques opérationnels, les plans d'actions et à effectuer une surveillance consolidée du niveau des pertes, incidents et alertes, incluant les déclarations adressées à l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) au titre de l'article 17 ter pour le risque opérationnel.

## 2.3 Contrôle périodique

---

### 2.3.1 ORGANISATION ET ROLE DE L'INSPECTION GENERALE DU GROUPE

*Missions*

Conformément aux responsabilités qui incombent à l'organe central et en raison des règles de solidarité collective, l'Inspection générale du groupe est chargée de vérifier périodiquement le bon fonctionnement de tous les établissements du groupe et fournit aux dirigeants du groupe une assurance raisonnable de leur solidité financière.

Elle s'assure dans ce cadre de la qualité, l'efficacité, la cohérence et le bon fonctionnement de leur dispositif de contrôle permanent et la maîtrise de leurs risques. Le périmètre de l'Inspection générale couvre tous les risques, tous les établissements et toutes les activités, y compris celles qui sont externalisées.

Ses objectifs prioritaires sont d'évaluer et de rendre compte aux organes exécutifs et délibérants des entités et du groupe :

- de la qualité de la situation financière ;
- du niveau des risques effectivement encourus ;
- de la qualité de l'organisation et de la gestion ;
- de la cohérence, de l'adéquation et du bon fonctionnement des dispositifs d'évaluation et de maîtrise des risques ;
- de la fiabilité et de l'intégrité des informations comptables et des informations de gestion ;
- du respect des lois, des règlements, des règles du groupe ou de chaque entreprise ;
- de la mise en œuvre effective des recommandations des missions antérieures et des régulateurs.

Rattachée au président du directoire, la direction de l'Inspection générale groupe exerce ses missions de manière indépendante des directions opérationnelles et de contrôle permanent.

### *Représentation dans les instances de gouvernance et les Comités des risques groupe*

Afin de pouvoir exercer sa mission et contribuer efficacement à la promotion d'une culture du contrôle, l'Inspecteur général du groupe participe, sans voix délibérative, aux comités clefs de l'organe central relatifs à la maîtrise des risques.

Comme indiqué plus haut, l'Inspecteur général est membre du Comité de coordination du contrôle interne groupe et est invité permanent du Comité d'audit et des risques de BPCE, du Comité d'audit de Natixis et des principales filiales du groupe (BPCE IOM, Crédit Foncier, Banque Palatine).

### *Périmètre d'action*

Pour remplir sa mission, l'Inspection générale du groupe établit et tient à jour un inventaire du périmètre d'audit du groupe, qui est défini en coordination avec les audits internes des établissements du groupe.

Elle s'assure que l'ensemble des établissements, des activités et des risques correspondants est couvert par des audits complets, réalisés selon des cycles dont la périodicité est définie en fonction du niveau de risques global de chaque établissement ou de chaque activité et qui en tout état de cause ne peut excéder quatre ans au maximum pour les activités bancaires.

Dans ce cadre, l'Inspection générale du groupe prend en compte non seulement ses propres interventions, mais aussi celles réalisées par les autorités de tutelle et les directions d'audit interne.

Le programme annuel d'audit de l'Inspection générale du groupe est validé par le président du directoire. Il est également examiné par le Comité d'audit et des risques du groupe. Ce dernier s'assure que ce programme d'audit permet une couverture satisfaisante du périmètre d'audit du groupe dans un cadre pluriannuel et peut recommander toutes mesures à cet effet. Il rend compte de ses travaux au conseil de surveillance du groupe.

### *Reporting*

Les missions de l'Inspection générale du groupe donnent lieu à la formulation de recommandations priorisées par ordre d'importance, lesquelles font l'objet d'un suivi régulier au minimum semestriel.

L'Inspection générale rend compte des conclusions de ses travaux aux dirigeants des entreprises auditées et à leur organe délibérant. Elle rend aussi compte au président du directoire, au Comité d'audit et des risques et au conseil de surveillance de BPCE. Elle fournit à ces derniers un reporting sur la mise en œuvre de ses recommandations majeures ainsi que de celles de l'Autorité de contrôle prudentiel. Elle veille à l'exécution dans des délais raisonnables des mesures correctrices décidées dans le cadre du dispositif de contrôle interne conformément à l'article 9-1.b du règlement CRBF 97-02 et peut saisir le Comité d'audit et des risques en l'absence d'exécution de ces mesures.

Elle coordonne le planning de rédaction des rapports réglementaires.

### *Relation avec les directions de contrôle permanent de l'organe central*

L'Inspecteur général du groupe entretient, au sein de l'organe central, des relations régulières et procède à des échanges d'informations avec les responsables des unités qui composent le périmètre d'inspection et plus particulièrement avec les directions en charge du contrôle de second niveau.

Il appartient aux responsables de ces directions d'informer rapidement l'Inspecteur général de tout dysfonctionnement ou de tout incident majeur dont ils ont connaissance. De même, ce dernier, ainsi que les directeurs des Risques groupe et de la Conformité & Sécurité groupe s'informent rapidement et réciproquement du lancement de toute inspection ou de toute procédure disciplinaire des autorités de tutelle ou plus généralement de tout contrôle externe dont ils ont connaissance.

### *Travaux réalisés en 2012*

Au-delà des missions récurrentes réalisées sur les établissements des deux réseaux, l'Inspection générale a aussi audité des directions de BPCE (direction des Risques groupe, direction Informatique et technologies, Communication financière et BPCE SFH) ainsi que des groupements d'intérêt économique assurant au sein de l'organe central des prestations aux établissements du groupe (BPCE Achats, BPCE Services, Ecuireuil crédit). Elle a également réalisé une mission transversale sur l'activité de banque privée dans le groupe et supervisé deux missions thématiques d'audit coordonné sur les thèmes du crédit à l'habitat et de la clientèle des marchés professionnels.

Natixis a par ailleurs fait l'objet de missions importantes conduites par l'Inspection générale groupe sur plusieurs directions (Conformité & Sécurité, Ressources humaines) et certaines filiales, notamment sur le périmètre du capital investissement, de Natixis Assurances, de Natixis Paiements et de la Coface.

Enfin, l'Inspection générale BPCE assure un suivi semestriel de la mise en œuvre des recommandations émises par elle-même et l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP), destiné à favoriser, s'il y a lieu, la remontée des alertes à destination du Comité d'audit et des risques en application de l'article 9-1.b du règlement CRBF 97-02.

## **2.3.2 FILIERE AUDIT**

### *Organisation de la filière audit*

La direction de l'Inspection générale groupe exerce ses responsabilités dans le cadre d'un fonctionnement en filière métier. Ses modalités de fonctionnement – à des fins de surveillance consolidée et d'utilisation optimale des moyens –, sont précisées dans une charte approuvée par le directoire de BPCE le 7 décembre 2009.

Cette organisation a pour but d'assurer la couverture de toutes les unités opérationnelles ou fonctionnelles du groupe sur un nombre d'exercices aussi limité que possible, ainsi qu'une complémentarité efficace entre les interventions des audits internes des entités.

Les directions d'audit interne des affiliés et des filiales directes sont rattachées à l'Inspection générale groupe par un lien fonctionnel fort et, de manière hiérarchique, à l'exécutif de leur entité.

Ce lien fonctionnel fort se matérialise notamment par les règles suivantes :

- la nomination ou le retrait de fonction des directeurs de l'audit interne des affiliés ou filiales directes sont soumis à l'accord préalable de l'Inspecteur général du groupe ;
- l'existence d'une charte d'audit groupe unique au sein du groupe. Elle définit la finalité, les pouvoirs, les responsabilités et l'organisation générale de la filière audit interne dans le dispositif global de contrôle interne et s'applique à toutes les entreprises du groupe surveillées sur base consolidée ;
- l'Inspection générale du groupe s'assure que les directions de l'audit interne des entités disposent des moyens nécessaires à l'exercice de leur mission ; le budget et les effectifs de ces services sont fixés par l'exécutif des affiliés et filiales, en accord avec l'Inspection générale du groupe ;
- les services d'audit interne des entités appliquent les méthodes d'inspection définies par l'Inspection générale du groupe, établies en concertation avec eux ;
- les programmes pluriannuels et annuels des directions de l'audit interne des établissements du groupe sont arrêtés en accord avec l'Inspection générale groupe et consolidés par elle ; l'Inspection générale du groupe est tenue régulièrement informée de leur réalisation ou de toute modification du périmètre ;
- les rapports d'audit interne des établissements sont communiqués à l'Inspection générale du groupe, au fur et à mesure de leur diffusion ;
- les rapports de vérification des autorités de tutelle, relatifs aux entités, ainsi que les lettres de suite correspondantes et les réponses à ces lettres, de même que les procédures de sanction, sont communiqués à l'Inspection générale du groupe dès leur réception ou leur émission lorsqu'ils sont adressés directement à l'établissement ;
- l'Inspection générale du groupe est informée dans les meilleurs délais du lancement des missions réalisées par les différents régulateurs sur les entités et leurs filiales, ainsi que de toute procédure à leur rencontre ;
- les rapports annuels des entités établis en application des articles 42 et 43 du règlement CRBF 97-02 sont adressés à l'Inspection générale du groupe qui en assure la diffusion auprès des autorités de tutelle.

Ce type d'organisation est dupliqué chez les filiales et affiliés eux-mêmes maisons mères.

Les règles régissant le pilotage de la ligne métier Inspection entre Natixis et l'organe central s'inscrivent dans le cadre de la filière audit du groupe.

Compte tenu de la taille et la nature des activités de cette filiale, l'Inspection générale groupe et celle de Natixis se partagent la couverture du périmètre d'audit et interviennent en complémentarité dans le cadre des missions d'audit qu'elles conduisent. Un Comité de coordination se tient régulièrement, entre les deux inspections. Il est en charge de toutes les questions relatives au fonctionnement de la ligne métier Inspection organisée entre l'organe central actionnaire d'une part et le groupe Natixis d'autre part.

#### *Travaux réalisés en 2012*

L'Inspection générale de BPCE a continué la refonte des normes et des méthodes d'audit, lancée dès août 2009, sur la base des meilleures pratiques. Elle a en particulier finalisé la rédaction d'une norme « ressources » qui, tout en rappelant les principes de ressources humaines de la filière, a pour objectif de donner les moyens aux banques de détail de calibrer les besoins de leurs équipes d'audit en nombre et en qualité. Par ailleurs, une norme intitulée « Audit réseau commercial » a été diffusée. Elle est destinée à optimiser le processus de ce type d'audit et à en valoriser les conclusions, en impliquant toute la ligne hiérarchique et en améliorant le suivi des recommandations.

Parallèlement, la mise en place opérationnelle d'un outil commun de suivi des recommandations (« Reco ! ») a été effectuée au sein des entités du réseau Caisse d'Epargne, de BPCE IOM et de ses filiales, du Crédit Foncier et de la Banque Palatine ainsi qu'auprès des différentes directions de l'organe central. Le déploiement de l'outil Reco ! chez Natixis et dans le réseau Banque Populaire doit être finalisé au premier semestre 2013. En outre, l'élaboration et la mise à jour des guides d'audit engagés depuis 2010 se sont poursuivies. L'objectif est d'obtenir un corpus de guides homogènes, mis à jour au fil de l'eau au sein de la filière. Les résultats de ces travaux font régulièrement l'objet d'une présentation auprès du Comité d'audit et des risques de BPCE.

Le travail d'alignement des méthodes de l'Inspection générale de Natixis sur celles de l'Inspection générale groupe a été par ailleurs poursuivi, concernant notamment l'harmonisation de la cotation des recommandations, la synchronisation des macro-plannings annuels respectifs sur un périmètre d'unités auditables commun, en s'appuyant sur une démarche de *risk assessment* cohérente, l'élaboration conjointe des plans d'audit et la conception commune de champs d'investigations / référentiels d'audit, en s'appuyant sur des missions conjointes permettant de s'assurer du respect de ces principes.

## 2.4 Mesure et surveillance des risques

---

### 2.4.1 LA DIRECTION DES RISQUES DU GROUPE BPCE

La direction des Risques du Groupe BPCE assure la mesure, la surveillance et la maîtrise des risques, hors conformité, en application du règlement CRBF 97-02 modifié, ainsi que la bonne mise en œuvre des dispositions de l'arrêté du 20 février 2007. Elle veille à ce que le dispositif de maîtrise des risques soit efficace, exhaustif et homogène et à ce que le niveau des risques pris soit cohérent avec les orientations de l'activité, notamment les objectifs et les moyens, du groupe et de ses établissements.

Dans le cadre de ses prérogatives, la direction des Risques :

- contribue à l'élaboration de la politique des risques sur base consolidée, instruit le dispositif des plafonds globaux de risques, prend part aux réflexions sur l'allocation des fonds propres, et assure la conformité de la gestion des portefeuilles avec ce dispositif de limites et d'allocations ;
- accompagne le directoire du Groupe BPCE dans l'identification des risques émergents, des concentrations et autres développements adverses, ainsi que dans l'élaboration de la stratégie ; réalise des stress tests visant à appréhender les zones de risques et la résistance du groupe à différents *scenarii* de chocs préétablis ;
- définit et met en œuvre les normes et méthodes permettant, sur base consolidée, la mesure des risques, la tenue de la cartographie des risques, l'approbation de la prise de risques, le contrôle et le reporting des risques, ainsi que la conformité aux textes réglementaires relatifs aux risques ;
- évalue et contrôle le niveau du risque à l'échelle du groupe ;
- assure la surveillance permanente par la détection des dépassements de limites et le suivi de leur résolution, la centralisation et le reporting prospectif des risques sur base consolidée ;
- assure la surveillance de second niveau de certains processus d'établissement des résultats de l'entreprise, et met en œuvre un dispositif groupe de contrôle permanent des risques de second niveau traitant des thématiques liées à la gouvernance, l'organisation, les travaux des filières risques ainsi que le déploiement des référentiels ;
- pilote le système d'information risques, en coordination étroite avec les directions informatiques, en définissant les normes à appliquer pour la mesure, le contrôle, le reporting et la maîtrise des risques. La direction des Risques assure un contrôle permanent de second niveau sur la fiabilité des systèmes d'information risques ;
- entretient un lien fonctionnel fort avec la filière risque, en participant ou en étant destinataire des travaux des comités des risques locaux, en animant la filière et en accompagnant tout nouveau dirigeant ou directeur des Risques.

Pour mener à bien sa mission, la direction des Risques s'appuie notamment sur le département pilotage consolidé des risques qui assure la mise en œuvre du suivi transversal des risques consolidés pour le groupe et pour chacune de ses filiales, la construction du pilotage consolidé des risques sur l'intégralité du périmètre du Groupe BPCE, et mène ou coordonne des analyses transversales des risques au niveau du groupe et, au besoin, pour les entités.

Plus précisément, dans le cadre de son dispositif de surveillance transversal, le département réalise un tableau de bord consolidé des risques sur base trimestrielle, dont l'objectif est de formaliser une cartographie du profil de risque du groupe par domaine (cartographie des encours, risques de crédit, risques financiers et risques opérationnels). Ce dispositif est complété par des analyses prospectives des risques visant à identifier des facteurs de risques et leurs impacts potentiels pour le groupe et des études approfondies spécifiques sur les principaux portefeuilles crédit du groupe. Ces différentes analyses font notamment l'objet de présentations en Comité des risques groupe, en Comité d'audit et des risques groupe et en conseil de surveillance pour les éléments prospectifs et le tableau de bord consolidé.

Cette surveillance des risques est également renforcée à travers la production de reportings spécifiques, tant internes que réglementaires, faisant l'objet de synthèses en comités dédiés.

Enfin, la réalisation d'exercices de stress tests, qui ont pour but de mesurer la sensibilité du groupe à un ensemble de facteurs de risque, viennent compléter ce dispositif de surveillance. À ce titre, la direction des Risques a sensiblement enrichi ses méthodologies de stress tests dans le cadre de son projet de « stress tests internes », complétant ainsi son dispositif ICAAP<sup>(1)</sup> et ses stress de gestion. À l'occasion de l'exercice de stress test mené sous l'égide du FMI au 1er semestre 2012, le groupe a pu tester la mise en œuvre des développements méthodologiques déjà réalisés.

La direction des Risques s'appuie également sur son département du contrôle permanent et de la coordination de la filière risque, qui a pour objectif d'assurer, indépendamment des risques de non-conformité inhérents à la direction de la Conformité & Sécurité groupe, le contrôle permanent des risques des établissements du groupe et décline au quotidien l'ensemble du dispositif qui repose sur le lien fonctionnel fort entre les directions des risques des établissements et la direction des Risques du Groupe BPCE. De même, au titre de la coordination de la filière risques, le département contribue aux chantiers transverses majeurs impactant les établissements du groupe.

---

<sup>(1)</sup> L'ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*) est une procédure réglementaire qui permet d'évaluer si les fonds propres sont suffisants pour couvrir l'ensemble des risques auxquels sont soumis les établissements bancaires. La validation de l'ICAAP par la commission bancaire est nécessaire pour l'homologation Bâle II d'une banque.

### *La filière risques*

La direction des Risques du Groupe BPCE exerce ses missions dans le cadre d'un fonctionnement en filières métiers dédiées aux risques de crédit, risques financiers et risques opérationnels. Elle s'assure notamment de la conformité de la politique des risques des affiliés et filiales avec celle du Groupe BPCE. Les directions des risques implantées dans les affiliés maisons mères lui sont rattachées au travers d'un lien fonctionnel fort.

Ce lien fonctionnel fort est dit renforcé dans le cas de filiales soumises au dispositif réglementaire de surveillance bancaire. Les filiales concernées comprennent Natixis, le Crédit Foncier (CFF), Banque Palatine et BPCE IOM.

Enfin, les directions des Risques des filiales non soumises au dispositif réglementaire de surveillance bancaire sont rattachées fonctionnellement à la direction des Risques du Groupe BPCE.

Les établissements du groupe sont responsables de la définition, du suivi et de la gestion de leurs niveaux de risques, ainsi que de la production des reportings et des alimentations informatiques à destination de la direction des Risques de l'organe central en s'assurant de la qualité, de la fiabilité et de l'exhaustivité des données permettant le contrôle et la surveillance des risques sur base sociale et consolidée.

## **2.4.2 LES PRINCIPAUX TYPES DE RISQUES**

### *Risques de crédit*

#### Organisation

La mesure des risques repose sur des systèmes de notation adaptés à chaque typologie de clientèle ou d'opérations, dont la direction des Risques assume la définition et le contrôle de performance.

La prise de décision au sein du groupe s'exerce dans le cadre de plafonds réglementaires, d'un dispositif de plafond interne et de limites afférentes aux principaux groupes (société constituée de ses filiales) sur base consolidée, et d'un principe d'analyse contradictoire ou contre-analyse faisant intervenir la fonction risques, avec droit d'appel pouvant donner lieu à saisine du Comité de crédit de niveau supérieur. La prise de décision dans chaque entité du Groupe BPCE s'exerce dans le cadre de procédures de délégation.

La direction des Risques réalise pour le Comité risques groupe de BPCE la mesure et le contrôle du respect des plafonds réglementaires au niveau du groupe au titre du règlement n° 93-05 du 21 décembre 1993 relatif au contrôle des grands risques. Le contrôle du respect des plafonds internes et des limites fait l'objet d'un suivi régulier en Comité des risques groupe et en Comité d'audit et des risques groupe.

Au sein du Groupe BPCE, une méthodologie de notation interne commune aux deux réseaux (spécifique à chaque segment de clientèle) est appliquée pour la clientèle de détail « particuliers et professionnels » ainsi que pour le segment « entreprises ».

La surveillance des risques au sein du groupe porte d'une part sur la qualité des informations, nécessairement compatible avec une correcte évaluation des risques, et d'autre part sur le niveau et l'évolution des risques pris. Le respect de l'application des normes et de la qualité des données est piloté par des monitorings mis en place sur les classes d'actifs pour lesquels les outils sont communs. Le pôle de surveillance assure, quant à lui, en lien avec le département pilotage consolidé des risques, les analyses de portefeuille permettant l'identification des principales concentrations de risque.

Les différents niveaux de contrôle au sein du groupe s'exercent sous la supervision de la direction des Risques, également en charge du reporting de synthèse consolidé auprès des différentes instances.

Les affaires sensibles (affaires gérées en *watchlist*) et la politique de provisionnement sur les principaux dossiers partagés entre plusieurs entités (dont Natixis) font l'objet d'un examen régulier dans le cadre du Comité *watchlist* et provisions groupe.

#### Travaux réalisés en 2012

Le département des risques de crédit a, dans le cadre du Comité de crédit groupe, finalisé le déploiement du système de limite groupe avec le renouvellement de limites sur les principales contreparties bancaires, corporate, secteur public territorial et foncières ainsi que sur les professionnels de l'immobilier et les négociants de matières premières.

Afin de compléter son dispositif de pilotage des risques de crédit, le Groupe BPCE a mis en place un dispositif de politique sectorielle, avec les premières déclinaisons sur les secteurs automobile, LBO (*Leveraged Buy-Out*) et transport.

Le dispositif de suivi en *watchlist* groupe continue d'être renforcé afin d'assurer notamment une cohérence de provisionnement des principaux dossiers douteux partagés entre plusieurs entités, et une veille accentuée sur les dossiers en *watchlist* sain. Dans ce cadre, la norme de provisionnement affectée corporate a été validée en Comité normes et méthodes risques groupe.

Par ailleurs, le dispositif de notation et de monitoring des corporate a été déployé sur le réseau Caisse d'Épargne en janvier 2012, permettant de constater fin 2012 une homogénéité avec le dispositif de notation existant au sein du réseau Banque Populaire et chez Natixis.

Enfin, des travaux de revue des dispositifs de contrôle permanent de l'activité crédit ont été initiés depuis le premier semestre 2012.

## Risques de marché

### Organisation

Le pôle risques de marché du département risques financiers intervient dans les domaines de la mesure des risques, de la définition et du suivi des limites et dans la surveillance des risques de marché :

- la mesure des risques :
  - fixer les principes de mesure des risques de marché, validés ensuite par les différents comités risques compétents,
  - mettre en œuvre les outils nécessaires à la mesure des risques sur base consolidée,
  - produire des mesures de risques, notamment celles correspondant aux limites opérationnelles de marché ou s'assurer de leur production dans le cadre de la filière risques,
  - valider les modèles de valorisation et les indicateurs de gestion adéquats ou s'assurer de leur validation dans le cadre de la filière risques. Pour les modèles développés par les établissements concernés, il délègue à ces derniers la validation de ces modèles de valorisation et reçoit la cartographie des modèles validés et des notes de validation le cas échéant,
  - déterminer les politiques de réfaction de valeurs ou les déléguer aux directions des risques des établissements concernés, et centraliser l'information,
  - assurer la validation de second niveau des résultats de gestion et des méthodes de valorisation de la trésorerie ;
- la définition et le suivi des limites :
  - instruire le dispositif et la fixation des limites (plafonds globaux et le cas échéant les limites opérationnelles) décidées au sein des différents comités risques compétents, dans le cadre du processus d'analyse contradictoire des risques,
  - examiner la liste de produits autorisés dans les établissements concernés, et les conditions à respecter, et la soumettre pour validation au Comité des risques de marché compétent,
  - harmoniser les dispositifs d'encadrement des compartiments portefeuilles de négociation et portefeuilles moyen long termes des réseaux Banque Populaire et Caisse d'Epargne (les indicateurs de suivi, la fixation des limites sur ces indicateurs, le process de suivi et de contrôle, ainsi que les normes de reporting) ;
- la surveillance des risques de marché :
  - instruire les demandes d'investissements dans les produits financiers ou dans les nouveaux produits de marché ou activités, des établissements bancaires concernés, dans le cadre du Comité nouveaux produits de marché,
  - définir les procédures de contrôle de second niveau des opérations de marché, des prix de valorisation, des résultats de gestion,
  - consolider la cartographie des risques groupe,
  - assurer ou veiller à la surveillance quotidienne des positions et risques au regard des limites allouées (plafonds globaux et limites opérationnelles), organiser le dispositif de décision en matière de dépassements et assurer ou veiller à la surveillance permanente des dépassements et de leur résolution,
  - élaborer le tableau de bord consolidé destiné aux différentes instances.

### Travaux réalisés en 2012

Suite au projet de mise en place d'un calcul de VaR au niveau du groupe, la direction des Risques groupe est désormais en production quotidienne de la VaR groupe sur l'ensemble des portefeuilles de négociation.

Le dispositif de suivi de la trésorerie du groupe a, par ailleurs, été renforcé *via* une amélioration des techniques apportées à la VaR (ajout de nouveaux facteurs de risques) et un alignement du calcul des indicateurs de sensibilités sur la méthode et les outils employés par Natixis.

D'autre part, le pôle risques de marché participe au suivi de la politique active de gestion du portefeuille de titrisation du Crédit Foncier.

De plus, une mise en œuvre des orientations de la politique de gestion du groupe a permis la réduction du portefeuille financier.

Enfin, Natixis a opéré, courant octobre 2012, la migration de l'ensemble de ses produits dérivés linéaires et optionnels vers une valorisation en modèle bicourbe. Cette migration s'est réalisée dans des conditions favorables de marché.

### *Risques de taux, liquidité, change*

#### Organisation

La direction des Risques s'inscrit dans le dispositif de maîtrise des risques structurels de bilan (liquidité, taux et change). Le pôle risques ALM (*Assets Liabilities Management*) du département risques financiers y assure le contrôle de second niveau.

Les points suivants font notamment l'objet de contrôles ou de validations :

- la liste des facteurs de risques identifiés et les cartographies des risques de bilan et de hors-bilan ;
- les outils de contrôle des paramètres du modèle de remboursements anticipés ;

- les conventions de lois d'écoulement et la définition des instruments autorisés en couverture des risques de bilan ;
- les indicateurs de suivi (notamment les stress tests et indicateurs réglementaires), les règles et périodicité de reporting au Comité de gestion actif-passif (Comité GAP) ;
- les normes de contrôle portant sur la fiabilité des systèmes d'évaluation, sur les procédures de fixation des limites et de gestion des dépassements ainsi que sur le suivi des plans d'action.

La direction des Risques instruit les demandes de limites ALM définies par le Comité GAP, soumises par la suite à la validation du Comité risques groupe.

Le Comité des normes et méthodes risques groupe procède, quant à lui, à la validation éventuelle des contrôles à mener par la filière risques ALM.

Plus précisément, la fonction risques financiers contrôle :

- la conformité des indicateurs, calculés selon les normes arrêtées par le Comité GAP ;
- le respect des limites à partir des remontées d'informations prescrites ;
- la mise en œuvre de plans d'action de réduction de risques pour retour dans les limites.

L'ensemble de ces missions relève de la filière risques de chaque entité sur son propre périmètre, et de la direction des Risques au niveau consolidé. Chaque entité formalise ses contrôles dans un reporting de contrôle de second niveau dans lequel figurent :

- la qualité du dispositif d'encadrement de risques ;
- le respect des limites et le suivi des plans d'actions correctifs en cas de dépassement ;
- ainsi que l'analyse de l'évolution du bilan et des indicateurs de risques.

#### Travaux réalisés en 2012

Dans le cadre de son dispositif de maîtrise et de surveillance des risques structurels de bilan, le pôle risques ALM a notamment participé aux mises à jour des référentiels de gestion actif-passif groupe et risques ALM groupe.

Le pôle a également étendu son contrôle de deuxième niveau à BPCE SFH (structure d'émission d'obligations sécurisées), avec la mise en place d'un plan de contrôle permanent.

De plus, dans le cadre des chantiers sur la liquidité, le pôle continue d'intervenir dans la validation des normes méthodologiques internes au groupe et des spécifications fonctionnelles, conformément à la réglementation internationale, pour les futurs ratios de liquidité Bâle III, LCR (*Liquidity Coverage Ratio*) et NSFR (*Net Stable Funding Ratio*) à 1 mois et 1 an. Des contrôles ont été réalisés, portant notamment sur la réserve de liquidité.

Des travaux ont également été menés afin d'automatiser la production du reporting risques ALM. Au cours du second semestre, les réseaux Banque Populaire, Caisse d'Epargne, leurs filiales ainsi que Banque Palatine sont passés en production sur ce système de reporting automatisé.

Enfin, une action de renforcement du contrôle du collatéral servant de garantie aux différents dispositifs de refinancement a été initiée, en coordination avec plusieurs établissements du groupe.

#### *Risques opérationnels*

##### Organisation

Le département risques opérationnels de la direction des Risques contribue à la politique de gestion des risques opérationnels. À ce titre, il :

- définit et met à jour les référentiels risques opérationnels applicables à l'ensemble des établissements du groupe ;
- réalise et actualise la cartographie des risques reposant sur des normes d'évaluation homogènes sur tout le périmètre du groupe ;
- déploie et contrôle la mise en œuvre du dispositif de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels ;
- gère l'outil de collecte des risques opérationnels, des incidents et des pertes, et assiste les établissements dans l'approbation et l'utilisation de l'outil ;
- assure la remontée des incidents significatifs (notamment l'article 17 ter) auprès des instances dirigeantes du groupe ;
- émet des préconisations et suit les plans d'actions curatifs ou préventifs afférents aux incidents majeurs ;
- contribue à la surveillance permanente des risques, en réalisant un reporting de synthèse consolidé auprès des différentes instances ;
- anime la filière risques opérationnels, notamment au travers de journées nationales et de groupes de travail thématiques.

#### Travaux réalisés en 2012

Au cours de l'exercice 2012, le département risques opérationnels a notamment finalisé son chantier sur les normes et méthodes de risques opérationnels groupe, et décliné sa politique de risques opérationnels dans les différents établissements du groupe.

En parallèle, le déploiement de l'outil unique de gestion des risques opérationnels, déjà en production sur le réseau Banque Populaire, a été initié au sein du réseau Caisse d'Epargne et des filiales.

Le référentiel unique des risques opérationnels a été étendu à l'ensemble des entités du groupe (hors Natixis), permettant ainsi de disposer d'une vision globale, harmonisée et consolidée des risques au sein du groupe.

Enfin, l'animation de la filière risques opérationnels a été renforcée, notamment au travers de groupes de travail composés d'établissements représentatifs des deux réseaux, et portant notamment sur le partage des meilleures pratiques au sein du groupe.

#### *Risques techniques liés aux activités d'assurance*

La direction des Risques s'assure, en collaboration avec la direction de la Banque commerciale et de l'Assurance, de la mise en place effective et du fonctionnement des dispositifs de suivi des risques assurances (dont techniques) au sein des principales compagnies d'assurance du groupe, notamment Natixis Assurances, la Compagnie Européenne de Garanties et de Cautions (CEGC), BPCE Assurances et Prépar.

Dans ce cadre, le principe de subsidiarité s'applique, avec des contrôles réalisés en premier lieu par les compagnies d'assurance, puis au niveau des directions Risques des maisons mères directes (Natixis et BRED Banque Populaire), enfin par la direction des Risques du Groupe BPCE. Au cours de l'exercice, la direction des Risques a notamment mis en place une revue périodique pour chacune des compagnies, s'appuyant sur des comités de pilotage ainsi qu'une présentation en Comité des risques groupe.

Par ailleurs, dans le cadre des contrats de prévoyance du groupe, la direction des Risques participe, au côté de la direction Finances, à plusieurs comités de pilotage.

#### *Risque d'intermédiation*

##### Organisation

Le risque d'intermédiation est surveillé au niveau de l'organe central par un dispositif de suivi des opérations non ajustées ou en cours de dénouement. Natixis en charge de l'activité d'intermédiation met à disposition les données nécessaires à l'organe central pour le contrôle et le suivi de ce risque.

En concertation avec la direction de la Conformité & Sécurité groupe, la direction de la Banque commerciale et de l'Assurance effectue une *broker review* des courtiers sélectionnés pour les opérations de la clientèle des établissements des deux réseaux.

#### *Risque de règlement/livraison*

Le règlement / livraison est une procédure par laquelle des titres sont livrés contre paiement d'espèces, pour remplir les obligations liées à la négociation d'une opération. Le délai de règlement / livraison est de 3 jours ouvrés à compter de la négociation.

Un défaut de provision en titres du vendeur ou prêteur, ou de provision en espèces de l'acheteur ou emprunteur des titres, entraîne l'échec du dénouement : les titres ne sont pas livrés, les espèces ne sont pas reçues dans le délai imparti. Il y a ainsi un suspens qui est le plus souvent provoqué par un dysfonctionnement dans le système d'information.

Pour nos deux réseaux, les suspens sont suivis par Natixis EuroTitres, teneur de compte conservateur par délégation, dans le cadre de ses traitements de rapprochements avec les dépositaires et de ses contrôles permanents de l'activité de conservation, permettant notamment l'évaluation du risque financier.

## **2.5 Conformité**

---

La fonction conformité participe au contrôle permanent du groupe. Elle est organisée en filière, entendue comme l'ensemble des fonctions conformité telles que définies dans la charte conformité du groupe, disposant de moyens dédiés, dont les entreprises du groupe sont dotées.

Les entreprises concernées sont l'ensemble des affiliés à BPCE, des filiales directes ou indirectes de ces affiliés, des GIE, des filiales directes ou indirectes de BPCE et de BPCE elle-même. Les filiales sont l'ensemble des entreprises dont les affiliés ou BPCE détiennent directement ou indirectement le contrôle exclusif ou conjoint, et entrant de ce fait dans le périmètre de consolidation.

### **2.5.1 OBJECTIFS ET ORGANISATION DE LA FILIERE CONFORMITE GROUPE**

#### *Objectifs de la filière*

La filière conformité assure une fonction de contrôle permanent de second niveau qui, en application de l'article 5-a) du règlement CRBF n° 97-02 modifié, est en charge du contrôle de la conformité des opérations et des procédures internes des entreprises du groupe aux normes légales, réglementaires, professionnelles ou internes applicables aux activités bancaires, financières et d'assurance, afin :

- de prévenir le risque de non-conformité tel que défini à l'article 4-p du règlement CRBF 97-02 modifié, comme « le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant » ;

- de préserver l'image et la réputation du groupe auprès de ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires ;
- de représenter le groupe auprès des autorités de régulation et organisations professionnelles nationales et internationales dans tous ses domaines d'expertise.

Dans ce cadre, la filière conformité conduit toute action de nature à renforcer la conformité des opérations réalisées au sein des entreprises du groupe, de ses affiliés, notamment ses sociétés mères Caisses d'Épargne et Banques Populaires, et de ses filiales, dans le respect constant de l'intérêt de ses clients, de ses collaborateurs et de ses partenaires.

La filière conformité est chargée de s'assurer du caractère effectif et de la cohérence de l'ensemble des contrôles de conformité, sachant que chaque filière opérationnelle ou de contrôle reste responsable de la conformité de ses activités et de ses opérations.

#### *Principes d'organisation de la filière conformité groupe*

Pour assurer son indépendance, la filière conformité, distincte des autres filières de contrôle interne, doit être une fonction indépendante de toutes les fonctions effectuant des opérations commerciales, financières ou comptables.

Les équipes dédiées à la fonction conformité sont constituées en « direction de la Conformité » rattachée hiérarchiquement au président du directoire ou au directeur général de chaque établissement du groupe. Lorsque le directeur ou le responsable de la conformité n'est pas rattaché au président du directoire ou au directeur général, il est admis qu'il soit rattaché au directeur des Risques. Le directeur des Risques et de la Conformité est hiérarchiquement rattaché au président du directoire ou au directeur général.

Pour les entreprises du groupe ayant le statut d'établissement de crédit ou d'entreprise d'investissement sous juridiction française, la désignation du directeur / responsable de la conformité est notifiée au Secrétariat général de l'ACP par BPCE et l'organe délibérant, conseil d'administration ou conseil de surveillance, en est informé.

#### Rôle dévolu à BPCE par la loi du 18 juin 2009

La loi fondatrice de BPCE confie à l'organe central une responsabilité en matière d'organisation du contrôle interne, dans le cadre de son article 1<sup>er</sup>, qui prévoit notamment que l'organe central est chargé :

« 7<sup>e</sup> De définir les principes et conditions d'organisation du dispositif de contrôle interne du groupe et de chacun des réseaux ainsi que d'assurer le contrôle de l'organisation, de la gestion et de la qualité de la situation financière des établissements affiliés, notamment au travers de contrôles sur place dans le cadre du périmètre d'intervention défini au 4<sup>e</sup> alinéa de l'article L. 511-31. »

Dans ce contexte, le périmètre du groupe conduit à identifier plusieurs niveaux d'action et de responsabilité complémentaires, au sein de la filière conformité, aux principes d'organisation spécifiques :

- BPCE en tant qu'organe central, pour ses activités ;
- ses affiliés, dont ses sociétés mères les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires ;
- ses filiales, dont Natixis.

#### Principes d'organisation au niveau de BPCE (en tant qu'entreprise et organe central)

L'organisation de la direction de la Conformité & Sécurité groupe (DCSG) s'inscrit dans le cadre des principes fixés par le règlement CRBF n° 97-02 modifié, par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers et par la loi instituant BPCE.

La DCSG exerce sa mission de manière indépendante des directions opérationnelles ainsi que des autres directions de contrôle interne avec lesquelles néanmoins elle collabore. La DCSG comprend cinq départements intervenant sur la conformité :

- conformité déontologie, comprenant le ou les responsable(s) du contrôle des services d'investissement (RCSI) de BPCE et la conformité de l'entreprise BPCE ;
- sécurité financière, comprenant le ou les correspondants Tracfin de BPCE ;
- conformité assurances ;
- conformité bancaire ;
- animation de la filière et contrôle permanent.

Le directeur de la DCSG est le responsable du contrôle permanent du risque de non-conformité au sens de l'article 11 du règlement CRBF 97-2, tant au niveau de l'organe central que du groupe.

La DCSG exerce ses responsabilités dans le cadre du fonctionnement en filière métier. Dans ce cadre, elle joue un rôle d'orientation et d'impulsion auprès des responsables de la conformité des affiliés et filiales, dont Natixis. Les responsables de la conformité nommés dans les différents affiliés, dont ses sociétés mères les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne, et les filiales directes soumises au dispositif réglementaire de surveillance bancaire et financière, lui sont rattachés au travers d'un lien fonctionnel fort.

La DCSG conduit toute action de nature à renforcer la conformité dans l'ensemble du groupe, y compris au sein de l'entreprise. La conformité de l'entreprise BPCE est assurée par une équipe dédiée au sein du département conformité déontologie.

Dans le domaine de la conformité, la diffusion de la culture de la maîtrise du risque et de la prise en compte de l'intérêt légitime des clients se traduit principalement par la formation des collaborateurs de la filière.

En conséquence, la DCSG :

- construit le contenu des supports de formations destinées à la filière conformité ;
- gère les interactions avec la direction des Ressources humaines groupe (DRHG) ;
- assure la formation des acteurs de la filière, notamment par des séminaires annuels spécialisés (sécurité financière, conformité déontologie, conformité bancaire, pilotage du contrôle permanent de conformité) ;
- assure la formation des directeurs de la Conformité par des stages appropriés.

#### Principes d'organisation au niveau des entreprises

Chez les affiliés, en particulier ses sociétés mères Banques Populaires et Caisses d'Épargne, et chez les filiales directes, dont Natixis, le responsable de la conformité est hiérarchiquement rattaché au président du directoire, au directeur général ou au directeur Risques et Conformité.

L'organisation type d'une direction ou d'une entité en charge de la conformité comprend au moins deux unités spécialisées sur chacun des domaines (cf. ci-dessous « Principales missions par domaine d'activité ») relatifs à :

- la conformité déontologie, avec le RCSI ;
- la sécurité financière, avec le(s) correspondant(s) et le(s) déclarant(s) Tracfin (cellule française de lutte anti-blanchiment qui dépend du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie).

Par ailleurs, la direction ou l'entité en charge de la conformité désigne un ou plusieurs collaborateurs comme correspondant de la DCSG pour les domaines suivants :

- la conformité bancaire ;
- le contrôle permanent de conformité.

Chaque entreprise du groupe dispose de son propre processus d'approbation préalable et systématique des nouveaux produits ou transformations significatives opérées sur les produits préexistants au sens de l'article 11-1 du règlement CRBF 97-02 modifié.

Les produits commercialisés par une seule entreprise relèvent de ce processus d'approbation. Lors du lancement d'un nouveau produit ou processus, la fonction conformité de l'entreprise se rapproche, s'il y a lieu, de la DCSG.

En matière de formation de ses collaborateurs, la direction ou l'entité en charge de la conformité veille à :

- contribuer aux actions de formation initiées par BPCE ;
- inscrire des collaborateurs aux séminaires de BPCE ;
- relayer localement les formations de la filière conformité.

Ainsi qu'il est précisé dans la charte du contrôle interne groupe, les autres fonctions en charge du contrôle permanent (révision comptable, responsable SSI ou RSSI, responsable PCA ou RPCA) peuvent être placées sous la supervision fonctionnelle d'un responsable du contrôle permanent, par exemple le directeur / responsable de la conformité.

## **2.5.2 PRINCIPAUX DOMAINES DU RISQUE DE NON-CONFORMITE**

### Principales missions par domaine d'activité

Les principales missions de la filière conformité du groupe se répartissent entre les domaines suivants :

- *Sur le périmètre de la conformité*
  - Déontologie des marchés financiers et respect des normes professionnelles

Ce domaine couvre la déontologie des activités financières, telle que définie par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) ainsi que, de manière plus large, la prévention des conflits d'intérêts, le respect de la primauté des intérêts du client, le respect des règles de place et des normes professionnelles des métiers bancaires et financiers, et enfin les règlements et normes internes en matière de déontologie. Il comprend la responsabilité du contrôle des services d'investissement et le fonctionnement de la sous-filière des responsables de la conformité des services d'investissements (RCSI).

- sécurité financière

Ce domaine couvre la prévention et la surveillance de la délinquance financière, notamment la lutte anti-blanchiment, la lutte contre le financement du terrorisme, le respect des embargos et la lutte contre la fraude interne et externe. Il comprend le fonctionnement de la sous-filière des correspondants auprès du traitement et action contre les circuits financiers clandestins ou Tracfin.

– conformité assurances

Ce domaine couvre la conformité à tous les domaines législatifs et réglementaires concernant les intermédiaires en assurance dans leur rôle de distributeur de produits d'assurance. À ce titre, il englobe notamment la diffusion des normes, leur transposition dans les systèmes d'information, la mise en œuvre des processus d'agrément des nouveaux produits distribués dans le groupe, le contrôle des processus de vente et de la déontologie professionnelle, ainsi que la validation du contenu, des publicités, des documents à destination des réseaux et des actions de formation.

– conformité bancaire

Ce domaine couvre la conformité à tous les autres domaines législatifs et réglementaires, bancaires et financiers, et à ce titre englobe notamment la coordination de la veille réglementaire effectuée dans l'ensemble des entreprises du groupe, la diffusion des normes, la mise en œuvre des processus d'agrément des nouveaux produits distribués dans le groupe et la conception du contenu des actions de formation à la conformité.

– Animation de la filière conformité et contrôle permanent

L'animation de la filière couvre, notamment, l'élaboration de reportings réglementaires destinés aux régulateurs et de reportings internes, la préparation des comités pilotés par ou impliquant la filière conformité, la réalisation des rencontres de management de la conformité. Ce domaine concourt à l'insertion dans la cartographie des risques pilotée par la direction des Risques groupe des risques de non-conformité. Le contrôle permanent couvre, en coordination avec la filière risques, la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques de non-conformité, et notamment le pilotage des résultats du contrôle permanent relevant du risque de non-conformité.

En outre, la filière conformité est l'interlocutrice privilégiée de l'Autorité des marchés financiers, du pôle commun AMF-ACP de coordination en matière de contrôle de la commercialisation, de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) et de la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF) et des autorités étrangères équivalentes. La filière conformité est associée sur les sujets relevant de sa responsabilité aux échanges avec l'ACP et les autorités étrangères équivalentes.

En tant que fonction de contrôle permanent de conformité de second niveau, la filière conformité entretient par ailleurs des relations étroites avec l'ensemble des fonctions concourant à l'exercice des contrôles internes du groupe : Inspection générale, direction des Risques, direction de la sécurité des systèmes d'information, direction en charge du contrôle comptable.

BPCE assure enfin le contrôle permanent de la conformité de BPCE IOM, par délégation de celle-ci.

• *Sur d'autres périmètres du contrôle permanent*

– Sécurité et continuité d'activité

Rattachée à la direction de la Conformité & Sécurité groupe de BPCE, la direction Sécurité continuité d'activité groupe exerce sa mission de manière indépendante des directions opérationnelles. Celle-ci consiste à :

- au titre de la sécurité des biens et des personnes :
  - ✓ piloter la sécurité des personnes et des biens du groupe ;
  - ✓ animer la filière sécurité des personnes et des biens au sein du groupe ;
  - ✓ veiller au respect des dispositions légales et réglementaires en matière de sécurité des personnes et des biens ;
  - ✓ participer aux instances internes et externes au groupe ;
- au titre de la continuité des activités :
  - ✓ piloter la continuité d'activité groupe ;
  - ✓ mettre en œuvre le plan de continuité de BPCE ;
  - ✓ coordonner la gestion de crise groupe ;
  - ✓ piloter la réalisation et le maintien en condition opérationnelle des plans de continuité d'activité (PCA) groupe ;
  - ✓ animer la filière PCA au sein du groupe ;
  - ✓ veiller au respect des dispositions réglementaires en matière de continuité d'activité ;
  - ✓ participer aux instances internes et externes au groupe ;
  - ✓ piloter la sécurité de l'information dans le groupe.

Travaux réalisés en 2012

En matière de conformité des services d'investissement, la DCSG a poursuivi le renforcement de ses procédures d'analyses des documents soumis, en sa qualité d'expert pour la validation des nouveaux produits et documents commerciaux. Par ailleurs, elle a participé à la mise à jour du catalogue des formations en *e-learning*, et dressé un état des lieux des outils d'analyse des « alertes abus de marché » dans les établissements du groupe, qui a donné lieu à la rédaction d'une expression de besoin informatique. L'animation de la filière des RCSI s'est traduite notamment par le lancement d'un cycle de réunions « inter régionales ».

En matière de lutte anti-blanchiment, les procédures groupe ont été actualisées afin d'intégrer les exigences réglementaires liées aux échanges d'informations entre organismes financiers au sein du groupe et hors groupe, et l'outil groupe de déclaration à Tracfin a par ailleurs été enrichi. De même, une procédure spécifique a été formalisée en matière de gel des avoirs et de gestion des embargos. Les travaux de convergence des outils et des règles de vigilance entre Caisses d'Épargne et Banques Populaires sont en cours de réalisation, de même que la prise en compte du bénéficiaire effectif des relations d'affaires dans les systèmes d'information.

L'animation de la filière s'est renforcée avec d'une part la mise en place d'une analyse systématique par le département sécurité financière groupe de l'ensemble des déclarations de soupçon effectuées par les établissements du groupe, et d'autre part plus spécifiquement en direction de BPCE IOM et de Natixis.

En matière de prévention et de traitement de la fraude interne, une procédure cadre a été validée décrivant les dispositifs applicatifs associés. Une demande d'autorisation des traitements a été déposée à la CNIL.

En matière de conformité bancaire, un Comité de validation des processus commerciaux a été mis en place pour le réseau Banque Populaire. Une procédure de validation des supports de démultiplication réalisés par BPCE ou ses filiales à destination des commerciaux en charge de la distribution des produits et services est en cours de déploiement.

Le chantier de mise en conformité et d'harmonisation des processus commerciaux, des procédures opérationnelles et des systèmes d'information relatifs aux produits d'épargne réglementée lancé en 2011 s'est prolongé en 2012. Les normes de conformité sont en cours de mise à jour et les travaux de mise en conformité des dossiers réglementaires clients ont été poursuivis.

En matière d'assurance vie, dans le cadre de la protection des clients, l'évolution des avis de conseil et / ou mise en garde intégrés dans les systèmes d'information des réseaux a été poursuivie, notamment en ce qui concerne les versements libres et les arbitrages sur la cohérence des risques avec le profil du client. En assurance des emprunteurs, les recommandations du CCSF ont été adressées aux établissements, notamment dans le cadre de la déliaison Lagarde (crédit immobilier). En assurance IARD et en prévoyance, un groupe de travail a été mis en place portant sur la refonte des avis de conseil pour le réseau Banque Populaire. Enfin une formation assurance emprunteur a été créée dans le cadre de la formation « nouvel entrant » avec un quizz. Cette formation doit être déployée dans les établissements.

En matière de contrôle permanent, le chantier de convergence sur l'outil groupe Pilcop s'est poursuivi pour les Banques Populaires. Les référentiels de contrôle permanent des Caisses d'Épargne ont été mis à jour et enrichis. Les travaux d'harmonisation des référentiels concernant les banques filiales de BPCE IOM ont été achevés en 2012.

Les établissements ont procédé à la cotation de leurs risques de non-conformité, sur la base d'un référentiel commun et en appliquant la méthode de cotation groupe.

En matière de sécurité et continuité d'activité, le référentiel de règles de sécurité a été développé, notamment pour prendre en compte l'évolution de la réglementation sur les transports de fonds. La sécurité des distributeurs reste une priorité pour le groupe.

Le dispositif de pilotage (reporting, indicateurs, contrôles...) de continuité d'activité a été défini et déployé dans l'ensemble des entreprises. La première formation pour les nouveaux entrants a concerné trente responsables de plan de continuité d'activité. Les scénarii de crise financière dans la zone euro ou de cyberattaque sont instruits avec attention. Ce dernier risque a été l'objet du test de robustesse de place 2012 organisé par la Banque de France, auquel ont participé sept entreprises du groupe.

Le plan de continuité d'activité de BPCE s'est enrichi d'un référentiel d'organisation et de plusieurs exercices de gestion de crise et reprise des activités.

## **2.6 Autres fonctions de contrôle permanent**

---

### **2.6.1 MAITRISE DES RISQUES JURIDIQUES**

#### *Missions*

Le Secrétariat général - Direction juridique (SGDJ) assume la responsabilité de la prévention et de la maîtrise des risques juridiques et des risques judiciaires au niveau du groupe ; il participe ainsi à la prévention contre les risques d'image. À ce titre, il concourt à la maîtrise du risque juridique des activités de l'organe central et des entités du groupe.

Pour l'accomplissement de sa mission, son intervention s'opère au travers de l'exercice d'un rôle de veille, d'information, d'assistance et de conseil juridique et réglementaire au profit de tous les établissements du groupe.

En liaison avec la direction de la Conformité & Sécurité, il participe ainsi à la cohérence et à l'efficacité du contrôle des risques de non-conformité pour ce qui relève des lois et règlements propres aux activités bancaires et financières.

Enfin, le SGDJ représente le groupe auprès des autorités réglementaires, et organisations nationales et internationales, dans tous ses domaines d'expertise.

Le SGDJ exerce ses missions de manière indépendante des directions opérationnelles.

#### *Organisation en filière*

Le SGDJ est en contact permanent avec les directions juridiques des établissements du groupe, sur toutes les questions relatives aux missions évoquées ci-dessus. Il assure une fonction permanente de dialogue et d'échange entre les responsables

juridiques du groupe et tient à jour une documentation pour leur compte commun. Le SGDJ coordonne la politique juridique et contentieuse du groupe. À ce titre, il exerce ses responsabilités dans le cadre d'un fonctionnement en filière métier.

Il s'assure que les différents établissements affiliés ou filiales du groupe exerçant des activités bancaires, financières, d'assurance ou domaine immobilier disposent d'une fonction juridique adaptée aux besoins récurrents de leur activité.

À l'exception du cas particulier de Natixis, pour lequel il existe un lien fonctionnel direct, la filière juridique se matérialise essentiellement par des actions d'animation et de coordination entre l'organe central et les différents affiliés ou filiales.

#### *Travaux réalisés en 2012*

Les travaux réalisés au cours de l'année 2012 ont principalement porté sur :

- la contribution au Comité de validation des processus commerciaux (CVPC) et au Comité des nouveaux produits groupe (CEVANOP) ;
- la réglementation applicable aux parts sociales ;
- la contribution aux sujets prudentiels CRD IV et CRR IV ;
- la participation aux opérations d'émission de titres par BPCE ;
- le suivi et l'étude des impacts du projet de loi bancaire ;
- la participation aux travaux relatifs à la gouvernance des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne.

#### *Présentation de l'organisation détaillée*

Le Secrétariat général et la fonction juridique ont été regroupés dans une même direction en mai 2010, confiant ainsi à une même personne la responsabilité d'assurer le secrétariat des instances de BPCE et la direction juridique du groupe.

Le Secrétariat général - Direction juridique a été organisé autour de cinq départements : l'objectif de cette organisation est de disposer d'une fonction juridique capable de remplir la mission de conseil juridique de BPCE en tant qu'entité et de direction Juridique du groupe dans ses différentes composantes, ceci dans une optique de sécurité maximale.

Les missions du département « droit Banque commerciale et Assurance » comprennent la veille réglementaire et la participation aux travaux des groupes de place (Fédération Bancaire Française notamment) chargés d'élaborer, de négocier et d'expliquer (déployer) les nouveaux textes de toute nature applicables à la profession en vue de leur mise en œuvre dans le groupe. Ce département est également chargé de la définition et la rédaction des normes juridiques applicables aux banques du groupe et aux produits commercialisés, suite à l'évolution de ces textes. De même, il apporte à tout le groupe conseils et assistance juridiques dans les domaines du droit bancaire et du droit des assurances. Enfin, il gère les litiges stratégiques pour le groupe, les affaires pénales et coordonne au plan national les actions contentieuses.

Les missions du département « réglementation bancaire » recouvrent le traitement de la réglementation bancaire, c'est-à-dire les activités liées à l'analyse, l'information et l'application aux établissements du groupe, des textes réglementaires (directives européennes, recommandations du Comité de Bâle ou de l'EBA (*European Banking Authority*), textes réglementaires émanant des autorités françaises). Ce département est également chargé de la prise en charge des dossiers ACP et des relations avec les autorités, ainsi que du suivi des textes se rapportant aux grands ratios bancaires et au contrôle de la politique des établissements de crédit : directive CRD IV et règlement CRR IV avec la mise en place du LCR et du NSFR, CRBF 97-02 sur le contrôle interne, surveillance sur base consolidée. Enfin, ce département est en charge du conseil en réglementation bancaire.

Les missions du département corporate consistent à prendre en charge les opérations de financements complexes et de croissance externe (notamment les opérations de fusions-acquisitions et assimilées) : ce département est le conseil juridique de BPCE et du groupe dans le cadre de partenariats stratégiques hors groupe ou de montages financiers incluant la création de produits financiers ayant vocation à être distribués auprès du public. Il prend également en charge les dossiers relatifs au droit de la concurrence, au droit communautaire et aux relations avec les régulateurs internationaux, ainsi que les dossiers relatifs à l'immobilier. Enfin, il prend en charge le suivi et la protection des marques, des licences et des dossiers de développement.

Les missions du département « gouvernance et vie des sociétés » consistent tout d'abord à assurer le fonctionnement des instances de BPCE conformément aux meilleurs standards de gouvernance et s'assure de l'application de ces standards dans le groupe. Ses missions couvrent également le domaine du droit des sociétés et la prise en charge de la gestion institutionnelle des organismes et entités du groupe (dont les réseaux Caisse d'Épargne et Banque Populaire) recouvrant ainsi la veille, l'information, l'accompagnement et le conseil en matière de vie institutionnelle et de vie des sociétés (y compris lors des projets de constitution et restructuration).

Les missions du département « systèmes informatiques - documentation juridique et support » consistent à mettre à disposition du groupe l'ensemble des outils et documents utiles et à assurer une veille de tous les textes importants et leur diffusion au sein du groupe.

## **2.6.2 SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION**

### *Missions*

La direction sécurité des systèmes d'informations (SSI) groupe (DSSI-G) définit, met en œuvre et fait évoluer les politiques SSI groupe. Elle assure le contrôle permanent et consolidé de la SSI ainsi qu'une veille technique et réglementaire. Elle initie et coordonne les projets groupe de réduction des risques sur son domaine.

La direction SSI groupe assure également dans son domaine la représentation du Groupe BPCE auprès des instances interbancaires de place ou des pouvoirs publics.

En tant qu'acteur du dispositif de contrôle permanent, elle entretient par ailleurs au sein de l'organe central des relations régulières avec les directions des Risques, Conformité et Inspection.

Le responsable SSI de l'organe central est membre de la DSSI-G. Il assure la sécurité du système d'information de l'organe central (SI Fédéral) et de celui de l'établissement BPCE.

#### *Organisation en filière*

Une filière SSI est mise en place au sein du Groupe BPCE. Elle regroupe le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) groupe, qui anime cette filière, et les responsables SSI de l'ensemble des établissements.

À ce titre, les responsables SSI des établissements affiliés maisons mères, des filiales directes et des GIE informatiques sont rattachés fonctionnellement au responsable SSI groupe. Ce lien fonctionnel se matérialise par des actions d'animation et de coordination. Il implique notamment que :

- toute nomination de responsable SSI soit notifiée au responsable SSI groupe ;
- la politique sécurité des systèmes d'information groupe soit déclinée au sein des établissements et que chaque politique SSI locale soit soumise à l'avis du responsable SSI groupe préalablement à son approbation par la direction générale, le conseil d'administration ou de directoire de l'établissement ;
- un reporting concernant le niveau de conformité des établissements à la politique SSI groupe, le contrôle permanent SSI, le niveau de risques SSI, les principaux incidents SSI et les actions engagées soient transmis au RSSI groupe.

#### *Travaux réalisés en 2012*

La politique sécurité des systèmes d'information groupe (PSSI-G) matérialise les exigences de sécurité du groupe. Elle est composée d'une Charte SSI, de 373 règles classées en 19 thématiques et d'un document d'instructions organisationnelles<sup>(1)</sup>. Elle fait l'objet d'une révision annuelle dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Ainsi, en décembre 2012, 39 règles au sein de 12 thématiques<sup>(2)</sup> ont été revues, 5 ont été ajoutées, 2 supprimées, et une nouvelle thématique a été créée (46 règles)<sup>(3)</sup>.

Dans la continuité des travaux réalisés en 2011 (estimation du niveau de conformité des établissements du groupe à chacune des règles de la PSSI-G), un rapprochement entre les risques induits par une non-conformité et les coûts de mise en conformité a été réalisé en 2012. Ce rapprochement a permis :

- d'aider les établissements à prioriser leurs plans de mise en conformité ;
- d'alimenter le processus d'amélioration continue de la PSSI-G ;
- d'identifier les orientations SSI du Groupe BPCE pour les prochaines années.

En 2011, au travers de l'estimation du niveau de conformité des établissements du groupe à la PSSI-G, le groupe disposait pour la première fois d'une évaluation globale et consolidée de son niveau de sécurité informatique. Pour affiner la connaissance des risques d'origine informatique, une méthodologie articulant les approches informatiques et SSI avec celle des métiers en matière de cartographie des risques a été définie et appliquée au processus « Chèques ». En 2012, l'ensemble des référentiels groupe nécessaires à cette méthodologie ont été finalisés (actif support générique, vulnérabilité générique, menace, événement générateur d'impact). Les applications informatiques utilisées par les principales entités du groupe ont été référencées et le niveau de sensibilité, en termes de risques, des composants des systèmes d'information du groupe a été évalué.

Parallèlement, le nouveau référentiel de contrôle permanent SSI groupe a été bâti en 2012. Il constitue le socle minimum de contrôles permanents SSI de niveau 2 applicable par chacun des établissements, en remplacement du dispositif actuel baptisé SMC et limité au seul périmètre des Caisses d'Épargne. Il comporte 57 points de contrôles élémentaires et sera mis en œuvre à partir de janvier 2013, en priorité au sein des établissements dotés d'une informatique importante (i-BP, IT-CE, Natixis, BPCE SA, BRED Banque Populaire, CASDEN Banque Populaire, Crédit Foncier, Crédit Coopératif, Banque Palatine, Hubs informatiques internationaux).

La DSSI-G a également apporté son expertise sécurité à plusieurs projets groupe afin que la sécurité soit prise en compte au plus tôt (réseau groupe, SEPA Mail, S-Money, V.Me, etc.).

Ces derniers s'inscrivent dans la continuité du déploiement des solutions d'authentification forte coordonné par la DSSI-G. Au sein du groupe, plus de 650 000 lecteurs CAP/EMV (protocole de sécurisation des paiements) étaient déployés fin 2012 et près de 7 millions de clients étaient équipés de la solution SMS.

Enfin, la Comité de sécurité des systèmes d'information groupe, instance de coordination de la SSI au niveau du groupe et présidée par le responsable SSI groupe, s'est tenu quatre fois au cours de l'année 2012.

Sur le périmètre de l'établissement BPCE, de nombreux projets ont été poursuivis en 2012 visant à relever et à contrôler le niveau de sécurité de ses systèmes d'information.

---

<sup>(1)</sup> *Fonctionnement de la filière SSI du Groupe BPCE.*

<sup>(2)</sup> *Sécurité des prestations sous-traitées ou externalisées, sécurité des systèmes et des équipements, sécurité de l'exploitation et de la production, sécurité de la téléphonie, gestion des traces, sécurité des développements, sécurité des réseaux, sécurité de l'informatique nomade, lutte contre les codes malveillants, sensibilisation et formation des ressources humaines, contrôle des accès logiques, authentification des clients pour les opérations de banque à distance et de paiement en ligne, sécurité des données cartes.*

<sup>(3)</sup> *Sécurité des locaux informatiques.*

En liaison avec la direction des Systèmes d'Information (DSI), la DSSI-G a contribué à la réalisation et au support technique de la *Task force* Sécurité (près de 2 000 j/h sur 2 ans).

Le vaste projet Habilitations défini en 2010 a été poursuivi. Il dotera BPCE en particulier d'un référentiel des droits accordés aux utilisateurs, permettant de mieux gérer et tracer les habilitations et de contrôler leur fiabilité.

La DSSI-G a coordonné les évaluations de sécurité de plusieurs applications sensibles avant qu'elles ne soient mises en production : Norma (gestion des circulaires), Pilcop (outil de contrôle permanent), Reco ! (gestion des recommandations, etc.).

La DSSI-G a apporté son expertise sécurité au projet CAMELEA (nouveau poste de travail), afin que la sécurité soit prise en compte au plus tôt.

Douze nouveaux contrôles permanents SSI thématiques ont été également mis en œuvre.

Enfin, conformément à la Charte SSI groupe, le Comité de sécurité des systèmes d'information de BPCE s'est réuni quatre fois sur l'année.

## **2.7 Contrôle de la qualité de l'information comptable et financière**

### **2.7.1 ROLES ET RESPONSABILITES DANS L'ELABORATION ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE**

Au sein du groupe, l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière relèvent de la fonction finances. Cette fonction est animée, au sein de l'organe central, par la direction Finances groupe.

Les principales règles qui régissent la fonction finances au sein du groupe sont définies par le « Cadre de la fonction finances » approuvé par le directoire de BPCE le 2 novembre 2010 et portent essentiellement sur :

- les règles d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière ;
- les règles d'organisation de la fonction finances au sein du groupe et de la direction des Finances groupe au sein de l'organe central ;
- les principes et modalités des relations fixées, entre la direction des Finances groupe et les fonctions finances des établissements du groupe ainsi que les autres acteurs externes (autres fonctions au sein de BPCE, Autorité des marchés financiers, commissaires aux comptes...).

#### *Principes généraux de responsabilité au sein du groupe*

La production des informations comptables et financières et les contrôles visant à assurer leur fiabilité sont assurés par les fonctions finances des entités comptables incluses dans le périmètre de consolidation du groupe.

Chaque entité se dote des moyens permettant la mise en qualité des données comptables et financières en s'assurant, notamment, de la conformité avec les normes applicables au groupe, de la concordance avec les comptes individuels arrêtés par son organe délibérant et de la réconciliation des résultats comptables avec les résultats de gestion.

Chaque entité établit sur base mensuelle ou trimestrielle les états financiers et les informations réglementaires requis au plan local ainsi que les reportings à l'intention de la direction Finances groupe.

La responsabilité de l'élaboration et de la communication des données comptables et financières au niveau du groupe est assurée par la direction Finances groupe, qui collecte l'ensemble des informations comptables et financières produites par les entités comptables incluses dans le périmètre de consolidation du groupe. Elle assure également la consolidation et le contrôle de ces données pour permettre leur utilisation dans le cadre du pilotage du groupe et de la communication à l'égard des tiers (organes de contrôle, investisseurs,...).

Au-delà de la consolidation de l'information comptable et financière, la direction Finances groupe se voit conférer de larges missions de contrôle :

- piloter la gestion de bilan en définissant les règles et les normes de gestion actif-passif du groupe et en veillant à leur application ;
- gérer et contrôler les équilibres bilantiels et les risques structurels du groupe ;
- définir les normes, référentiels et principes comptables applicables au groupe et en vérifier l'application ;
- suivre la planification financière des entités du groupe et les opérations en capital ;
- assurer la fiabilité des informations comptables et financières diffusées à l'extérieur du groupe.

#### *Principales fonctions contribuant à l'élaboration et à la communication des données comptables et financières et leurs responsabilités*

Au sein du groupe, les principales fonctions qui contribuent à l'élaboration et à la communication de l'information comptable et financière sont la comptabilité, le contrôle de gestion, la communication financière et la direction des Risques groupe dans le calcul du ratio prudentiel.

## Comptabilité

La fonction comptable est responsable de l'élaboration des comptes sociaux et consolidés.

Au sein du groupe, la fonction comptable de chaque entité a la responsabilité, vis-à-vis du groupe et des autorités de tutelle, des comptes individuels et, le cas échéant, des comptes consolidés, ainsi que de ses états réglementaires.

Au sein de BPCE, la fonction est exercée, pour les comptes consolidés, par la direction des Comptabilités groupe, pour les comptes sociaux par le département budget et comptabilité BPCE. Les principales missions de ces deux pôles, dont les directeurs sont rattachés au directeur financier exécutif groupe, sont les suivantes :

➤ Pour la direction des Comptabilités groupe :

- élaborer les comptes consolidés du groupe et de BPCE et veiller au respect des ratios réglementaires par le groupe ;
- animer la filière comptable au sein du groupe ;
- assurer la veille réglementaire en matière de doctrine comptable française et IFRS commune au sein du groupe, en coordination avec les établissements actionnaires, les filiales de BPCE et les commissaires aux comptes ;
- être l'interface entre les autorités de tutelle (Banque de France et Autorité de contrôle prudentiel) et les établissements affiliés conformément à l'article L. 512-107 du Code monétaire et financier et veiller notamment au respect des normes réglementaires et des ratios de gestion des établissements affiliés ;
- représenter le groupe aux travaux de place (Conseil national de la comptabilité, Fédération des banques européennes, etc.).

En outre, la direction des Comptabilités groupe assiste les métiers de la direction Finances groupe pour la gestion de projets des systèmes d'informations finances, et contribue à garantir les référentiels financiers uniques et communautaires tant pour l'ensemble des fonctions de la direction Finances groupe que pour les établissements actionnaires.

➤ Pour le département budget et comptabilité BPCE :

- assurer la comptabilité et la production des états réglementaires de BPCE ;
- piloter les procédures et la planification budgétaire de BPCE ;
- assurer la comptabilité fournisseurs et le paiement des factures de BPCE et de certaines filiales dont les comptes sont tenus par l'organe central ;
- assurer les traitements back office pour le compte de la trésorerie, des émissions, des participations et de la gestion financière de BPCE et de ses filiales d'émissions.

## Contrôle de gestion

La fonction contrôle de gestion est responsable de l'élaboration de l'information de gestion.

Au sein du groupe, la fonction de contrôle de gestion de chaque entité, en charge du pilotage opérationnel, a la responsabilité de la production de l'information de gestion au sein de l'entité et à destination de l'organe central.

Au sein de BPCE, la fonction est exercée par la direction du Contrôle de gestion groupe dont le directeur est rattaché au directeur général des Finances, des Risques et des Opérations. Ses principales missions sont les suivantes :

- animer le processus de planification financière, budget, plan pluriannuel, *rolling forecast* ;
- analyser la performance du groupe, de ses métiers et de ses entités comptables notamment lors de la publication de chaque arrêté trimestriel ;
- animer la filière contrôle de gestion au sein du groupe ;
- piloter les démarches d'analyse des coûts selon la démarche Activity Based Costing (ABC) ;
- suivre financièrement et administrativement les filiales de BPCE ;
- coordonner le capital management, l'allocation des fonds propres et l'allocation de la liquidité du groupe ;
- contribuer à l'élaboration des plans stratégiques et financiers du groupe.

## Communication financière

La fonction communication financière est responsable de l'information publiée au travers des présentations faites, aux analystes financiers et aux investisseurs institutionnels et disponibles sur le site internet de BPCE, ainsi que des documents de référence et de leurs actualisations déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers et également disponibles sur le site internet de BPCE.

Au sein de BPCE, la fonction est exercée par le département émissions et communication financière dont le directeur est rattaché au directeur financier exécutif groupe. Ses missions dans le domaine de l'information comptable et financière sont les suivantes :

- coordonner et élaborer les supports de présentation des résultats trimestriels, de la structure financière ainsi que de l'évolution des métiers du groupe pour permettre aux tiers de se faire une opinion sur sa solidité financière, sa rentabilité et ses perspectives ;

- coordonner et préparer la présentation de l'information financière réglementée (document de référence et ses actualisations trimestrielles) déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers en intégrant les contributions des autres fonctions de BPCE ;
- organiser les relations avec les agences de notation en assurant une coordination avec les autres entités notées du groupe ;
- organiser et assurer les relations avec les investisseurs crédit susceptibles de détenir et / ou d'acquérir des instruments de dettes (à court terme ou à moyen long termes) émis par BPCE ou par Natixis.

## 2.7.2 MODALITES DE PRODUCTION DES DONNEES COMPTABLES ET FINANCIERES CONSOLIDEES

### *Dispositif général*

L'organe central établit les comptes consolidés du groupe et ses comptes individuels.

Dans ce cadre, la direction Finances groupe de BPCE a conçu et déployé un référentiel de consolidation destiné à assurer la fiabilité du processus qui s'appuie sur les grands principes suivants :

- la définition et la diffusion des principes comptables applicables au groupe incluant l'analyse et l'interprétation des nouveaux textes émis au cours de la période, tant en référentiel français qu'international (IFRS) ;
- la formation régulière des équipes comptables des entités consolidées et la diffusion des meilleures pratiques au sein du groupe.

En outre, au sein du groupe, les établissements publiant les comptes sur base consolidée en référentiel comptable IFRS sont :

- dans les banques de réseaux, l'ensemble des Banques Populaires et six Caisses d'Épargne (Aquitaine Poitou-Charentes, d'Auvergne et du Limousin, de Bourgogne Franche-Comté, Bretagne Pays de Loire, Ile-de-France et de Midi-Pyrénées) ;
- les principales filiales du groupe : Natixis, Crédit Foncier, la Banque Palatine, BPCE IOM et Nexity.

### *Processus d'établissement des données comptables et financières consolidées*

La consolidation des données est réalisée trimestriellement sur la base des arrêtés comptables de chaque entité du groupe. Les données des entités alimentent une base d'information centrale sur laquelle sont effectués des traitements de consolidation.

En termes de dispositif de consolidation, l'organisation repose sur une solution mixte dans les métiers du groupe :

- dans la Banque commerciale et Assurance : les informations sont communiquées sur base individuelle permettant d'assurer la vision la plus fine de la contribution des entités comptables aux comptes du groupe. La production des comptes consolidés repose sur le suivi unitaire des données individuelles des établissements en référentiel IFRS. Le dispositif repose sur l'unicité de l'outil de consolidation propre à ces entités, et à toutes les sous-consolidations produites. Il permet ainsi d'assurer la cohérence interne des périmètres, des plans de comptes, des traitements et des analyses ;
- dans la Banque de Grande Clientèle, l'Épargne et les Services Financiers Spécialisés : Natixis est doté d'un outil de consolidation permettant la production d'une liasse de consolidation en référentiel IFRS, garantissant la cohérence des données relevant des périmètres bancaire et d'assurance, et permettant une vision en transparence de ses filiales. Pour la production des comptes du groupe, Natixis communique une liasse de consolidation représentative de ses comptes consolidés ;
- pour les participations financières (Nexity notamment) les entités comptables sont, pour l'essentiel consolidées sur la base de liasses représentatives de leurs comptes consolidés.

L'ensemble du dispositif alimente un outil de consolidation central, qui dispose de procédures d'archivage et de sécurité incluant la sauvegarde quotidienne de la base de consolidation avec des tests de restauration régulièrement effectués.

## 2.7.3 PROCESSUS DE CONTROLE DES DONNEES COMPTABLES ET FINANCIERES

### *Dispositif général*

Le dispositif de contrôle interne du groupe concourt à la maîtrise des risques de toute nature et à la qualité de l'information comptable.

Il est organisé en conformité avec les exigences légales et réglementaires qui résultent notamment du Code monétaire et financier, du règlement CRBF 97-02 modifié et des textes régissant BPCE. Il concerne l'ensemble des entreprises du groupe surveillées sur base consolidée.

Le dispositif est encadré par la Charte du contrôle interne groupe, approuvée le 7 avril 2010 par le directoire de BPCE, qui pose les principes, définit le champ d'application, précise les acteurs concernés et leur rôle afin d'assurer le bon fonctionnement du système de contrôle interne de chaque entreprise et du groupe.

Fixant les principes généraux, la Charte du contrôle interne groupe est complétée par les chartes organisant les filières de contrôle périodique (l'audit interne) et de contrôle permanent : risques, conformité, sécurité des systèmes d'informations et finances sur le dispositif de contrôle de la qualité de l'information comptable et financière.

## Déclinaison du dispositif de contrôle sur les données comptables et financières

### Au sein des établissements

Décentralisées par nature du fait de la structure particulière du groupe, les procédures de contrôle interne sont adaptées à la propre organisation de chacune des sociétés consolidées et comportent un processus de contrôle à plusieurs niveaux :

- un niveau de base dit « contrôles de premier niveau » (contrôle) relevant des services opérationnels et intégré aux processus de traitement ;
- un niveau intermédiaire dit « contrôles de second niveau » (révision) organisé et exécuté sous la responsabilité d'une fonction spécialisée dédiée au sein des directions financières, la révision comptable et réglementaire. Cette fonction exerce des contrôles indépendants des processus de traitement destinés à assurer la fiabilité et l'exhaustivité des comptes, en liaison avec les autres fonctions de contrôles permanents ;
- un niveau supérieur dit « contrôles de troisième niveau » (audit), portant sur des contrôles périodiques organisés sous l'autorité de l'audit interne local ou de l'Inspection générale groupe, ou sur des contrôles exercés par des acteurs externes au groupe (commissaires aux comptes et Autorité de contrôle prudentiel en particulier).

### Au sein de l'organe central

- Animation de la filière « révision comptable et réglementaire ».

La direction Finances groupe anime, au sein de l'organe central, le dispositif permanent de contrôle de la comptabilité et des états réglementaires dans le cadre d'une filière fonctionnelle de révision comptable et réglementaire dont les règles sont précisées dans la Charte de la révision comptable et réglementaire. Au sein de la direction Finances groupe, cette filière fonctionnelle est animée par le département révision finances. Son directeur, rattaché au directeur financier exécutif, est doté d'un pouvoir normatif sur la filière et est membre permanent du Comité de coordination du contrôle interne groupe.

En liaison avec les établissements actionnaires et les filiales du groupe, le département révision finances assure un lien fonctionnel fort entre la fonction au sein des établissements du groupe et celle de l'organe central de manière à garantir la qualité de l'information comptable et réglementaire du groupe.

Dans ce cadre, les principales missions du département sont les suivantes :

- faciliter le partage des meilleures pratiques au sein d'un comité *ad hoc* (Comité des réviseurs) et de groupes de travail ;
- organiser la rédaction et la diffusion du corpus normatif et documentaire de la filière ;
- animer le dispositif de reporting de la filière auprès de l'organe central pour qualifier le dispositif ;
- travailler en étroite collaboration avec les commissaires aux comptes du groupe sur le dispositif légal au sein du groupe, en s'assurant, pour le compte du Comité d'audit et des risques, de l'indépendance des commissaires aux comptes (contrôle du respect de la procédure de sélection, examen des honoraires versés par le groupe et de la nature des missions exercées par les commissaires aux comptes au sein du groupe,...).

Les autres missions du département révision finances sont :

- de contrôler en second niveau les travaux du métier comptable et en particulier les comptes et les états réglementaires publiés sous la responsabilité de la direction Finances groupe ;
- de contrôler les productions de ses autres métiers et de coordonner les actions de contrôle interne au sein de la direction Finances groupe, en liaison avec les autres acteurs des contrôles permanents.

En 2012, la filière de révision comptable et réglementaire a poursuivi la mise en place de son dispositif en lien avec les autres fonctions de contrôle permanent, notamment :

- la structuration du corpus normatif, et de son processus de validation par des instances adéquates, qui s'appuie essentiellement sur la Charte de la révision comptable et réglementaire (la « Charte ») qui constitue la « base » du corpus normatif, des Normes de Révision groupe (NRG), déclinaisons opérationnelles de la « Charte » et enfin des Guides de Révision groupe (GRG) destinés à apporter des précisions opérationnelles et / ou méthodologiques pour l'application de la « Charte » ou des normes ;
- la clarification et le renforcement des règles et des contrôles de l'audit légal au sein du Groupe BPCE avec :
  - la mise en place, d'un outil de suivi et de collecte des honoraires versés aux commissaires aux comptes aboutissant à la présentation d'un rapport annuel sur les prestations et les honoraires d'audit auprès du Comité d'audit et des risques groupe,
  - la rédaction du « cadre d'intervention des commissaires aux comptes dans le Groupe BPCE » approuvé par le conseil de surveillance de BPCE du 27 juin 2012,
  - la rédaction de normes et de procédures destinées à clarifier et à harmoniser les règles de publicité des honoraires des commissaires aux comptes, à assurer la surveillance des prestations ne relevant pas de l'audit et, enfin, à faciliter la désignation ou le renouvellement des commissaires aux comptes ;
- la fin du déploiement dans les Banques Populaires adhérentes à la communauté informatique i-BP d'un outil de contrôle et de révision comptable (Comptabase) déjà déployé dans le réseau Caisse d'Épargne, assurant, pour l'ensemble des établissements actionnaires, la convergence des outils sur ce domaine ;

- le déploiement d'un outil permanent de reporting au sein de la filière destiné à qualifier le dispositif de contrôle et de révision comptable au sein du groupe, identifier les points faibles du dispositif et proposer des solutions adaptées ;
- la poursuite des formations à l'attention de la filière dans le cadre d'un dispositif permanent de formation.

En complément des procédures d'autocontrôle et de contrôle mises en place dans les entités chargées de la production des comptes individuels ou consolidés, la qualité du contrôle comptable est vérifiée par :

- la direction Finances groupe qui pilote le dispositif de contrôle de la qualité de l'information comptable et financière. Dans ce cadre :
  - elle s'appuie sur son rôle de normalisation comptable au niveau groupe pour la production des comptes sociaux et consolidés en référentiel comptable français et IFRS,
  - elle assure un examen régulier des états réglementaires des Banques Populaires, des Caisses d'Épargne et des Caisses de Crédit Maritime avant leur transmission à l'Autorité de contrôle prudentiel (analyses et contrôles de cohérence réalisés par une équipe dédiée),
  - elle valide, pour les comptes consolidés, la conformité du périmètre de consolidation au regard des principes comptables en vigueur et effectue des contrôles multiples à partir des données reçues trimestriellement à travers les liasses de consolidation. Ces vérifications sont complétées de revues analytiques et de contrôles de cohérence sur les principaux agrégats des états financiers ainsi que par l'analyse de l'évolution des capitaux propres et des impôts différés sur l'exercice en cours à travers les preuves d'impôt individuelles et consolidées ;
- les commissaires aux comptes dont les travaux sont organisés dans le cadre d'un collège et dont les conclusions s'appuient, entre autres, sur l'opinion des commissaires aux comptes de chacune des entités consolidées, notamment sur le respect des normes groupe édictées par BPCE et sur l'efficacité des procédures locales de contrôle interne. Afin d'optimiser l'efficacité du processus de certification, le « Cadre d'intervention des commissaires aux comptes dans le Groupe BPCE » impose que chaque entité du périmètre de consolidation compte dans son collège au moins un représentant des commissaires aux comptes du groupe ;
- l'Inspection générale groupe de BPCE, dans le cadre des missions menées dans les établissements du groupe.

Enfin, dans le cadre du règlement CRBF 97-02 modifié, relatif à la surveillance prudentielle des établissements de crédit, l'Inspection générale groupe de BPCE présente au Comité d'audit et des risques et au conseil de surveillance un rapport annuel sur la synthèse du contrôle interne du groupe, en coordination avec les directions des Risques groupe et de la Conformité & Sécurité groupe. Ce rapport évalue, sur la base de questionnaires détaillés, les procédures de contrôle interne notamment dans le domaine comptable et financier.

## 2.7.4 INSTANCES PORTANT SUR L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

Une fois par trimestre, le directoire de BPCE arrête les comptes consolidés, et les présente au conseil de surveillance aux fins de vérifications et de contrôles.

Les comptes individuels sont arrêtés une fois par an, conformément à la réglementation en vigueur.

Le conseil de surveillance de BPCE vérifie et contrôle les comptes individuels et consolidés arrêtés par le directoire de BPCE et présente à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ses observations sur les comptes de l'exercice. Dans ce cadre, le conseil de surveillance a institué un comité spécialisé chargé de préparer ses décisions et de lui formuler des recommandations : le Comité d'audit et des risques.

Le détail des missions de ce comité, dont celles portant sur le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, du contrôle légal des comptes annuels et consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance des commissaires aux comptes, sont définis dans le paragraphe 2.3.2 « Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ».

Le Comité finances regroupe des exécutifs de chacun des deux réseaux et a vocation à traiter les sujets les plus importants. Par ailleurs, le directoire de BPCE a confié à la direction Finances groupe l'organisation du processus de coordination, d'information et de décision sur l'information comptable et financière au travers des instances de la fonction finances organisées autour de trois types d'instances :

- les instances de coordination et d'information : elles réunissent les principaux responsables de la fonction finances ou les principaux responsables de chaque filière métier de la fonction finances (contrôle de gestion, comptabilité, trésorerie, gestion actif-passif, révision comptable et réglementaire, fiscalité) ;
- les instances temporaires qui pilotent et traitent des projets limités dans le temps ;
- les instances permanentes.

Afin d'assurer la transparence et la sécurité du dispositif, ces instances sont encadrées par des règlements qui définissent le fonctionnement, l'organisation, la composition et le rôle de chacun des comités ainsi que les règles de diffusion des débats portés au sein de ces comités. Les Comités finances groupe associent systématiquement des représentants des établissements actionnaires et le cas échéant des filiales du groupe.

Le « Comité normes et méthodes comptabilités » est présidé par le directeur général en charge des Finances, des Risques et des Opérations et a, pour principales missions, de valider :

- le cadre normatif et les normes de gestion nécessaires au pilotage du groupe ;

- les orientations comptables stratégiques ainsi que le cadre normatif comptable groupe en particulier les choix du groupe lorsque des options sont ouvertes par les textes ;
- les normes de travail portant sur la révision comptable et réglementaire (normes de révision groupe), dans le cadre du dispositif de contrôle interne portant sur l'information comptable et réglementaire.