



Orientations prudentielles du MSU concernant la gouvernance des banques et les dispositifs d'appétence aux risques

Juin 2016

Résumé

La gouvernance interne est l'une des priorités majeures en matière de surveillance prudentielle telles que définies par le mécanisme de surveillance unique (MSU). C'est à ce titre l'un des éléments essentiels du processus de surveillance et d'évaluation prudentielle (*Supervisory Review and Evaluation Process*, SREP) effectué chaque année. En effet, la gouvernance interne et la gestion des risques au sein d'un établissement de crédit ont une incidence significative sur son profil de risque global et sur la soutenabilité de son modèle d'activité. C'est en particulier le cas lorsque les banques sont confrontées à des facteurs défavorables d'ordre économique, financier, concurrentiel et réglementaire. Un tel environnement accroît d'autant l'importance accordée à une saine gouvernance et à la solidité des dispositifs de gestion des risques, au sein desquels le cadre d'appétence aux risques (*risk appetite framework*, RAF) constitue un outil essentiel.

Une évaluation approfondie des organes de direction des établissements de crédit et de leur RAF a été menée en 2015 dans tous les établissements importants¹ de la zone euro à travers une revue thématique. Cette revue, conduite en cohérence avec les principes du MSU², a permis d'analyser et d'évaluer, de façon harmonisée, les dispositifs de gouvernance des établissements importants, placés sous la supervision directe de la BCE.

S'appuyant sur la même approche prudentielle, le MSU a procédé à une évaluation approfondie et détaillée des organes de direction chargés des fonctions de surveillance et de gestion ainsi que des RAF des banques. Une approche proportionnée a été définie afin de tenir compte de la taille, du modèle d'activité et de la complexité des établissements. Les principaux résultats de cette revue ont été pris en considération dans les décisions SREP et seront également pris en compte, le cas échéant, lors des décisions relatives à la composition des organes de direction (« fit and proper »).

Le présent document contient certains enseignements tirés de la revue thématique et décrit certaines bonnes pratiques observées dans les établissements importants.

¹ Cette évaluation a concerné 113 établissements importants. Les banques importantes en cours de dissolution ou présentant des modèles d'activité très spécifiques en ont été exclues.

² Cf. le *Guide relatif à la surveillance bancaire*, BCE, novembre 2014.

En outre, il expose les attentes prudentielles³ concernant les conseils d'administration et conseils de surveillance⁴ et les RAF des banques, reconnaissant l'ensemble des structures de gouvernance existantes.

Ce rapport n'a pas pour ambition de fournir des orientations exhaustives en matière d'efficacité des dispositifs de gouvernance et de RAF. Il a pour objet de guider les établissements dans la mise en œuvre des meilleures pratiques internationales, dont la plupart d'entre eux sont encore éloignés, malgré les améliorations notables qui ont déjà été apportées.

Le MSU a des attentes élevées et spécifiques en ce qui concerne les conseils d'administration ou conseils de surveillance des banques. Ceux-ci doivent questionner, approuver et surveiller la mise en œuvre, par la direction générale, des objectifs stratégiques, de la gouvernance et de la culture d'entreprise des banques. À cet égard, ils doivent, selon le MSU, démontrer leur capacité à questionner et à surveiller, en toute indépendance, la direction générale. Il en résulte que le conseil d'administration ou de surveillance d'un établissement doit s'appuyer sur une composition adéquate et une organisation efficace afin d'être en mesure de questionner les décisions de la direction générale, le cas échéant. Le conseil d'administration ou conseil de surveillance doit par ailleurs intégrer la dimension relative aux risques dans les discussions stratégiques et démontrer sa capacité à surveiller de manière efficace les fonctions de gestion du risque et de contrôle. En particulier, il doit être fortement impliqué dans le processus de validation et de suivi du RAF.

Le MSU attend également des banques qu'elles élaborent et mettent en place un RAF détaillé, qui leur permette de renforcer la prise de conscience des risques encourus et de promouvoir une culture du risque appropriée. Condition préalable d'une gestion saine des risques, le RAF doit définir le niveau de tolérance aux risques financiers et non financiers que l'établissement est disposé à assumer. Les indicateurs de mesure des risques et les limites qui s'y rapportent doivent être déployés au sein des entités et des lignes d'activité, et faire l'objet d'un suivi régulier et de rapports périodiques au conseil d'administration. Le RAF doit également être intégré aux processus de décision des établissements, tels que le plan d'activité, la stratégie, les trajectoires de solvabilité et de liquidité ainsi que les dispositifs de rémunérations.

La revue thématique portant sur la gouvernance des risques et l'appétence pour le risque a constitué un point de départ dans notre engagement vis-à-vis des organes de direction des établissements. Le MSU continuera de favoriser ce type de dialogue et d'interactions afin de promouvoir des dispositifs de gouvernance adéquats et sains.

³ Cf. « A New Paradigm: Financial Institution Boards and Supervisors », Groupe des Trente, octobre 2013.

⁴ Les termes « conseil d'administration » et « conseil de surveillance » désignent ici l'organe de direction dans l'exercice de la fonction de surveillance, consistant à assurer la supervision et le suivi des décisions prises en matière de gestion, définie à l'article 3, paragraphe 8, de la directive sur l'adéquation des fonds propres (CRD IV).