

RAPPORT ANNUEL 2007



BRED

Banque et populaire à la fois.





SOMMAIRE

Présentation
de la BRED

1 Entretien
avec le Président
et le Directeur
Général

8 Le Groupe BRED
et les filiales du
Groupe Banque
Populaire

Éléments financiers

10 Rapport de Gestion

65 Comptes consolidés

118 Comptes sociaux

La BRED est la plus importante banque régionale du Groupe Banque Populaire. Elle rassemble **107 000 SOCIÉTAIRES**. Son capital est de **340 312 500 EUROS**. Elle emploie **3 600 COLLABORATEURS**. Plus de **936 000 CLIENTS** lui font confiance. Elle appuie son développement sur la banque de proximité et sur la banque des grandes entités économiques en Ile-de-France, en Normandie et outre-mer ainsi que dans certains territoires proches de ses bases de compétences ultramarines. Banquier de référence pour la gestion des flux, elle mobilise ses équipes sur la recherche de services innovants liés notamment à la dématérialisation des échanges d'information. **339 AGENCES** ou centres spécialisés maillent son territoire, dont 242 agences de proximité en métropole et 70 outre-mer, relayées par des services de banque à distance. En 2007, un bénéfice net consolidé part du Groupe de **230 MILLIONS D'EUROS** confirme la pertinence d'une stratégie axée sur le service au client.

I – FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Le Conseil d'Administration

Il détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs légalement attribués aux assemblées et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Les statuts lui donnent notamment le pouvoir de :

- fixer les principes de la politique des crédits,
- autoriser les engagements excédant les limites ou concernant des mandataires sociaux du Groupe Banque Populaire,
- examiner puis arrêter les comptes annuels et consolidés, et établir le rapport de gestion,
- proposer la rémunération à servir au capital social,
- convoquer les assemblées générales,
- vérifier la qualité et la pertinence des informations fournies aux actionnaires,
- décider la création de comités consultatifs pour enrichir la qualité de son information sur les principaux sujets concernant la vie de la banque.

En complément des statuts, le Conseil d'Administration a adopté un règlement intérieur qui précise : les conditions d'éligibilité et les devoirs des administrateurs et du Président, le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités, les modalités de transmission des documents avant les réunions, la participation des administrateurs aux Conseils des filiales. Afin d'assurer la plus large représentation des sociétaires, le Conseil d'Administration est composé du nombre maximal de membres – 18 – autorisé par la loi et les statuts. Pour compléter ses effectifs à la suite de la démission de son administrateur le plus ancien, M. SATIAT, en septembre 2007, le Conseil a procédé à la cooptation d'un nouvel administrateur, M. François MESSINA, dont l'expérience en matière d'environnement et de développement durable permettra d'enrichir la vision du Conseil

dans un domaine auquel votre banque coopérative est évidemment très attachée.

Conformément aux statuts, chaque administrateur détient au moins 100 parts sociales de la banque. Le collège des censeurs comprend deux membres, qui participent aux réunions du Conseil avec voix consultative.

Assistent aux séances du Conseil : les délégués du Comité central d'entreprise, le Directeur Général, le Directeur Général adjoint et le Secrétaire Général. Le Délégué Fédéral de la Banque Fédérale des Banques Populaires est invité aux séances. Enfin, chaque fois que cela s'avère nécessaire, des responsables opérationnels ou fonctionnels de la Société participent également aux réunions. Au cours de l'exercice 2007, le Conseil d'Administration s'est, conformément aux statuts, réuni à six reprises, avec un taux de présence des administrateurs de plus de 92 %. En dehors des thèmes imposés par la réglementation des sociétés et de la présentation régulière de l'activité et des résultats de la banque, le Conseil a examiné :

- le Plan à moyen terme 2007/2010 de la BRED, qui recadre sa stratégie dans le nouveau contexte issu de la mise en place de Natixis et repositionne clairement l'esprit coopératif avec une attention particulière aux clients en situation difficile et à la création d'entreprises en zone sensible, tout en maintenant une action forte en direction du tissu économique tant en métropole qu'outre-mer et en poursuivant l'innovation et la croissance ;
- la poursuite de la mise en œuvre des accords passés avec l'Agence Française de Développement pour l'acquisition d'une participation minoritaire dans la Socrédo en Polynésie Française et le renforcement de notre participation dans la Banque Calédonienne d'Investissement ainsi que les projets d'implantation ou d'acquisition d'établissements bancaires à l'étranger : BRED Vanuatu et BCI Mer Rouge ;
- la souscription aux augmentations de capital de la Banque Fédérale des Banques Populaires, dans le cadre de l'opération Foncia, et de notre holding Cofibréd, pour lui permettre de renforcer les fonds propres de certaines de ses filiales et financer les opérations de croissance dans les collectivités territoriales d'outre-mer et à l'étranger dont elle est devenue le support ;



- les résultats du contrôle interne de deuxième niveau sur le suivi des différents risques (crédit, marché, taux, liquidité, opérationnel et de non conformité) et les rapports annuels du contrôle interne et du Responsable du Contrôle des Services d'Investissement ;
- la situation des activités de marché, en particulier depuis le début de la période de crise des marchés qui s'est ouverte à l'été 2007 ;
- l'état d'avancement des grands chantiers liés aux évolutions réglementaires – Bâle II avec ses composantes risques de crédit et risques opérationnels – ou technologiques avec le déploiement du pôle de commerce électronique ;
- le point sur la qualité de la relation avec nos clients au travers de l'activité de notre Direction spécialisée, des enquêtes de satisfaction auxquelles elle fait procéder et du rapport du Médiateur, dont la mission a par ailleurs été élargie.

Le Bureau du Conseil est composé de six membres : Stéphane Gentili, en sa qualité de Président, MM. François Martineau, Michel de Mourgues et Frédéric Bompaire, Vice-Présidents, Bruno Blandin, Secrétaire, et Michèle Clayzac, Secrétaire Adjoint. Il se réunit périodiquement pour examiner certaines questions d'organisation ou de stratégie avant leur présentation au Conseil. Il donne son avis sur l'adhésion de nouveaux sociétaires et les acquisitions de parts sociales.

Le Conseil d'Administration est largement représenté au sein des Conseils des filiales du Groupe BRED, puisque ses membres exercent plus de trente mandats dans seize de nos principales filiales.

Les Comités

Pour l'aider dans ses réflexions, le Conseil d'Administration a créé quatre comités, dont les membres permanents sont des administrateurs.

- **Le Comité d'Audit et des Grands Risques** a notamment pour mission d'examiner les comptes avant qu'ils ne soient présentés au Conseil d'Administration, de veiller au bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne et à l'application des textes réglementaires, et de s'assurer du suivi des grands risques dans tous les

domaines d'activité de l'établissement. Pour assurer ses missions, le Comité d'Audit et des Grands Risques rencontre régulièrement les principaux directeurs, les responsables internes chargés de l'élaboration des comptes, ainsi que les Commissaires aux comptes chargés de leur contrôle et l'Inspection Générale de la Banque. Le Comité rend compte de ses travaux au Conseil d'Administration. Son fonctionnement est régi par une charte qui a été approuvée par le Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit et des Grands Risques est composé de huit administrateurs : Frédéric Bompaire, Président, Bruno Blandin, Daniel Giron, Isabelle Gratiant, François Martineau, Michel de Mourgues, Pierre Murret-Labarthe et Jacques Szmargd. L'Inspecteur Général est invité permanent. Le Directeur Général peut y être invité. Le Comité d'Audit et des Grands Risques s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2007 : pour examiner les comptes annuels et consolidés, pour prendre connaissance des rapports de l'audit, du rapport réglementaire sur le contrôle interne, du rapport du responsable du contrôle des services d'investissement et pour examiner le dispositif de maîtrise des risques : en particulier des risques de crédit, des risques de marché, des risques globaux de bilan, des risques de non-conformité, notamment le dispositif de lutte antiblanchiment, et des risques opérationnels, dont la cartographie s'étend désormais aux filiales – ainsi que l'état d'avancement du Plan de Continuité d'Activité en cas de sinistre majeur.

- **Le Comité des Rémunérations** a pour mission d'examiner et d'émettre un avis sur la rémunération des mandataires sociaux et des principaux dirigeants. Il est composé de Michel de Mourgues, Président, Frédéric Bompaire, Jean Desvergnès, Daniel Giron, François Martineau et Stéphane Gentili.

Au cours de l'exercice écoulé, il s'est réuni à deux reprises : une première fois pour rendre son avis sur les propositions de nomination et de promotion des cadres supérieurs au vu de leurs performances ; puis, pour examiner la rémunération des dirigeants, réviser celle du Président et renouveler pour un an, conformément

aux dispositions du règlement intérieur, le mandat du Directeur Général, celui-ci ayant atteint soixante ans.

Deux autres comités ont été mis en place :

- **Le Comité Sociétariat**, chargé d'examiner tout ce qui se rattache aux sociétaires et en particulier les projets d'orientation de la politique sociétale, les actions commerciales spécifiques conduites en faveur des sociétaires, le déploiement des conseils locaux de sociétaires. Présidé par Michèle Clayzac, il comprend : Serge Arnaud, Bruno Blandin, Jean-Pierre Fourès, Isabelle Gratiant, Michel de Mourgues, Philippe Noyon, Georges Tissé et Monika Trnka.

Ce Comité est représenté aux réunions des conseils de sociétaires mis en place par la Banque au niveau de ses succursales et dont certains sont, au demeurant, présidés par des membres du Comité, ainsi qu'aux réunions des ACEF (Association pour le Crédit et l'Épargne des Fonctionnaires). Le Comité se réunit également à l'occasion des assemblées générales des sociétaires.

- **Le Comité Ethique, Stratégie et Environnement** Présidé par Stève Gentili, il réunit l'ensemble des administrateurs.

En 2008, ce Comité se scindera et Gérard Kuster assurera la présidence du Comité Ethique.

Ce comité s'est réuni à six reprises au cours de l'exercice écoulé pour examiner les points stratégiques ou d'actualité en amont des séances du Conseil d'Administration.

LIMITATION AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'Administration, ayant confirmé l'option statutaire pour la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, a confié à Jean-Michel Laty la Direction Générale de la Banque. Ce mandat, désormais annuel, a été renouvelé lors de la séance du 24 septembre 2007.

Conformément à la loi, le Directeur Général dispose, au regard des tiers, de tous les pouvoirs que la loi n'attribue pas expressément à l'Assemblée ou au Conseil d'Administration.

A titre interne, il doit obtenir l'accord du Conseil pour les cessions de participations significatives et doit lui présenter, pour notation par le Comité d'Audit et des Grands Risques de la Banque Fédérale des Banques Populaires, les ouvertures de crédit qui excèdent les limites déterminées par cette dernière.

II – PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Pour juguler la montée des risques induits par la complexification des échanges économiques et financiers, la BRED s'est dotée de directions de risques et de structures de contrôle étoffées et les a adaptées aux évolutions législatives et réglementaires. En 2007, elle a ainsi renforcé son dispositif de gestion et de maîtrise des risques, complétant les mesures prises les années précédentes.

A. ORGANISATION GÉNÉRALE

L'organisation du contrôle interne de la BRED s'inscrit dans le cadre d'une politique de bonne gouvernance et un contexte réglementaire tel que défini par deux textes principaux, le Règlement 97-02 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, et le Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers qui régit l'activité de prestation de services d'investissement. Les directives internes émanant du Directeur Général et décrivant les missions des différentes filières de contrôle sont venues compléter ces textes.

1 – Les acteurs du contrôle interne

Le Directeur Général, responsable du système de contrôle interne dont il assure à la fois la cohérence et l'efficacité, vérifie notamment que les moyens alloués sont adaptés et suffisants. Il préside le Comité de Coordination des Fonctions de Contrôle qui rassemble les différents intervenants du contrôle interne et permet des échanges entre eux sur des problématiques de risques opérationnels, de contrôle et de conformité. Le Conseil d'Administration veille à la qualité et à la fiabilité du dispositif de contrôle interne. Il est informé régulièrement de l'état de ce dispositif et du niveau de maîtrise des risques, directement ou à travers le Comité d'Audit, émanation du Conseil d'Administration. Il propose, si nécessaire, les orientations et les actions à mener pour renforcer le système de contrôle.

La stricte séparation entre le contrôle permanent et le contrôle périodique, au centre de la réglementation 97-02, a conduit à donner une ampleur nouvelle au contrôle permanent en s'appuyant d'une part sur les collaborateurs et la hiérarchie opérationnelle en 1^{er} niveau, et, d'autre part, sur des contrôleurs permanents agissant en 2^e niveau pour le compte des



Directeurs de la Banque et des Directeurs Généraux de ses filiales ou intervenant pour le compte de filières de contrôle.

Plus précisément, le contrôle permanent, qui a pour objectifs de vérifier le respect des règles et l'existence, la permanence et la pertinence des contrôles de premier niveau, est pris en charge par :

- Les directeurs opérationnels et les directeurs généraux des filiales, qui peuvent déléguer cette fonction à des collaborateurs spécialisés qui leur sont hiérarchiquement rattachés : les contrôleurs permanents.

- Les directions fonctionnelles indépendantes en charge de la prévention, de la surveillance et du contrôle des risques :

- Le Secrétariat Général aux Risques de Crédit, qui dispose de sa propre équipe de contrôleurs permanents,
- La Direction des Risques Financiers, qui surveille les risques de marché et les risques globaux de bilan. Cette filière dispose également de son équipe de contrôleurs permanents.

- La Direction du Contrôle Permanent du Risque Opérationnel et de la Conformité, qui regroupe deux entités : la Direction de la Coordination des Contrôles Permanents et des Risques Opérationnels d'une part et la Direction de la Conformité d'autre part. Cette Direction s'appuie sur les contrôleurs permanents en place dans les directions et les filiales pour la réalisation des contrôles portant sur les risques opérationnels et sur les risques de non-conformité. Le pôle « Coordination des Contrôles Permanents » impulse la politique de contrôle déterminée par la Direction Générale, en animant l'action des contrôleurs permanents à travers une méthodologie et un savoir-faire communs et en consolidant l'ensemble de leurs travaux.

Le dispositif de contrôle permanent a parfait son organisation en créant notamment un pôle d'« Intelligence Economique » rattaché à la Direction du Contrôle Permanent du Risque Opérationnel et de la Conformité. Ce pôle, qui est venu compléter les dispositions prises par la banque en matière de sécurité financière, a pour mission de collecter et d'analyser toutes informations permettant la prévention, en amont, des nouvelles formes de criminalité et la détection de nouvelles zones de risques. Il a également pour objectif de sécuriser les

opérations de croissance externe engagées dans le cadre de la politique de développement de la BRED avec, principalement, en 2007, l'acquisition de 51 % du capital de la Banque pour le Commerce et l'Industrie – Mer Rouge (BCI Mer Rouge) à Djibouti et la création d'une banque à Port-Vila (Vanuatu).

Le troisième niveau, ou contrôle périodique, est celui de la Direction de l'Audit-Inspection Générale. Sa mission est d'évaluer périodiquement l'efficacité et la pertinence du système de contrôle. Cette Direction couvre l'ensemble des activités et des entités du Groupe BRED, sans exclusive et en toute indépendance. Elle intervient dans le cadre d'un plan pluriannuel, décliné par année et présenté à l'organe délibérant.

La Direction de l'Audit est structurée en trois entités (Audit exploitation, Outre-mer et Central), qui mutualisent régulièrement leurs compétences et ressources. Elle a adapté son mode d'investigation, afin d'intégrer les travaux menés par les entités de Contrôle Permanent.

Ainsi, elle concentre une part importante de ses interventions sur des processus transversaux, et développe des bases de données, lui permettant de mieux cibler les risques potentiels (essentiellement sur le commercial). Son activité 2007 s'est déployée vers le réseau commercial en métropole et dans les DOM, l'audit de filiales (bancaires et non bancaires), l'examen de divers processus, intégrant, le cas échéant, une appréciation des sous-traitants de la Banque.

2 – Les intervenants extérieurs

En complément des intervenants internes, d'autres acteurs participent au dispositif de contrôle de la banque, notamment la Banque Fédérale des Banques Populaires en tant qu'organe central et les Autorités de Tutelle.

Au cours de l'exercice 2007, la Banque Fédérale des Banques Populaires a diligenté deux audits, menés sur place par les Inspections Générales des banques. Les deux thèmes traités ont été le risque de taux d'intérêt global et le dispositif de contrôle permanent, hors la conformité, cette mission s'achevant fin janvier 2008. Les conclusions seront transmises à chaque Banque Populaire courant 2008.

La Commission Bancaire est intervenue à trois reprises : sur la notation des crédits dans le cadre des accords « Bâle II », sur l'organisation du contrôle interne des filiales et leur pilotage par la maison-mère et sur le dispositif anti-blanchiment. Les rapports de ces deux dernières missions seront diffusés en 2008.



3 – Les orientations du Contrôle Permanent en 2008

L'objectif majeur de l'année 2008 est de renforcer l'autorité et les moyens du Pôle de « Coordination des Contrôles Permanents », qui doit jouer un rôle central dans le dispositif de contrôle en assurant un véritable pilotage des contrôleurs permanents dans les directions et les filiales. Dans cette optique, un logiciel dédié au contrôle permanent doit être déployé, permettant l'harmonisation des approches, l'industrialisation et la traçabilité des contrôles ainsi que le suivi des plans de missions. L'intensification et la fluidité des échanges d'informations entre les différents intervenants du contrôle constituent le second objectif de la Direction de la Coordination des Contrôles Permanents et des Risques Opérationnels.

A cet effet, des synergies seront mises en œuvre, notamment :

- par la diffusion à tous les contrôleurs permanents et à la Direction de l'Inspection Générale, des cartographies des risques opérationnels du Groupe BRED,
- par l'exploitation, au niveau des contrôleurs permanents, de la Base Incidents qui sera mise en place en 2008,
- par un renforcement du rôle des Responsables des Opérations au sein de la Direction de l'Exploitation.

B. SUIVI ET CONTRÔLE DES RISQUES : PRÉSENTATION DES PRINCIPALES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN ŒUVRE

1 – Risque de crédit

La maîtrise de notre risque de crédit repose sur :

- Une organisation de la décision fondée sur un système de délégation de pouvoir intuitu personae. Les pouvoirs de crédit sont exprimés en « risque nominal et résiduel », adaptés à chaque marché et comportent certaines restrictions d'utilisation.

Pour les engagements les plus importants, la décision fait intervenir au moins deux personnes. A partir de 4 millions d'euros, les dossiers sont présentés par la Direction des Engagements, pour avis, au Comité de Crédit et donnent lieu à une analyse contradictoire préalable menée par le Secrétariat Général aux Risques de Crédit.

Le respect des délégations de pouvoirs de crédit est intégré aux contrôles a posteriori menés par le Secrétariat Général aux Risques de Crédit et par le Département Audit Exploitation de la Direction de l'Audit.

- La division de nos risques, en s'appuyant sur les obligations réglementaires en la matière et sur une grille interne basée sur des critères de taille et de qualité de la clientèle dont l'appréciation repose notamment sur la notation interne mise en place dans le cadre du ratio Mac Donough,

- Le suivi quotidien des engagements, grâce à un système automatisé de « contrôle des positions », de déchéance du terme pour les concours amortissables et de suivi des comptes en anomalie.

Le recouvrement est organisé en deux services : un service de recouvrement amiable, qui intervient en premier niveau sur la clientèle de particuliers et de professionnels, et un service contentieux qui agit par voie judiciaire et assure le suivi des dossiers en procédure collective.

La Direction des Engagements centralise la constitution et le suivi de l'évolution des provisions pour créances douteuses et contentieuses.

La surveillance des engagements fait l'objet d'un suivi permanent exercé par la Direction des Engagements, via les délégués risques installés dans chaque Direction régionale, et de contrôles effectués par le Secrétariat Général aux Risques de Crédit et par le Département Audit Exploitation de la Direction de l'Audit.

2 – Risque de marché

La maîtrise du risque de marché repose sur :

- le Comité des Marchés Financiers, qui participe à la définition des stratégies de la banque, des nouveaux produits et du système de limites de la Salle des marchés,
- le Comité des Risques de la Gestion Financière qui définit le système de limites de la Gestion Financière,
- le Comité de Crédit, qui participe à la détermination des limites par contrepartie et par émetteur,
- le Comité de l'Organisation Comptable des Activités de Marchés (COCAM), qui réunit le Back Office, la Modélisation, la Direction des Risques Financiers,



Lors de l'Assemblée Générale de mai 2007.

la Direction de la Comptabilité Générale et celle de la Communication Financière ; il apporte, notamment, des solutions communes aux problèmes relevés en termes comptable, administratif, réglementaire et de contrôle,

- le Comité de Gestion du Changement des Activités de Marchés (COGECAM), qui réunit le Front Office, la Back Office, la Modélisation et la Direction des Risques Financiers ; il examine les nouveautés envisagées et vérifie la conformité des nouveaux produits,
- une séparation des fonctions dans le traitement des opérations et leur contrôle :

- le Front Office, qui est chargé de la négociation,
- le Back Office, qui enregistre les opérations, assure leur déboucement et tient la comptabilité des opérations de marchés. Les paiements sont vérifiés par un caissier,

- la Direction de la Gestion Financière et de la Modélisation (Middle Office), qui a la responsabilité de la détermination du résultat et de la mesure des risques,

- la Direction des Risques Financiers, qui assure les contrôles permanents de deuxième niveau et le suivi du système de limites,

- les contrôles de troisième niveau, qui sont pris en charge par l'Inspection Générale de la BRED,

- la quantification du risque de marché, qui est réalisée par le Département de la Modélisation selon trois modes :

- le mode réglementaire avec le calcul journalier de la CAD (*Capital Adequacy Directive*), montant de fonds propres affecté au risque de marché (ratio national et international),

- le suivi de la VaR (*Value At Risk*) selon une méthode paramétrique et une méthode historique,

- des limites globales définies en matière de risques de taux, de change, de contrepartie et de liquidité concernant les opérations de marchés.

Le respect de ces limites est vérifié quotidiennement par la Direction des Risques Financiers, qui en effectue les reportages auprès de l'organe exécutif.

3 – Risques globaux de bilan

La Gestion Financière veille à la mesure et à la maîtrise des risques globaux de bilan : risque global de taux et risque global de liquidité de la banque.

L'organisation du contrôle du risque global de taux repose sur des limites et la vérification régulière du respect de ces limites. En cas de dépassement, des actions correctrices sont immédiatement prises, notamment la mise en place de couvertures. Une mesure du risque global de taux est réalisée régulièrement à partir de scénarii d'évolution des taux.

En ce qui concerne le risque global de liquidité, la Direction Financière gère de façon prudente la liquidité de la banque et veille à son adéquation par rapport aux emplois. La Salle des marchés est astreinte au respect d'une norme de liquidité spécifique pour son activité. Outre les contrôles permanents assurés par la hiérarchie opérationnelle de la Direction Financière, les risques globaux de bilan entrent dans le champ des contrôles permanents de second niveau de la Direction des Risques Financiers et des contrôles périodiques menés par l'Inspection Générale de la BRED.

4 – Risque d'intermédiation

Le risque d'intermédiation est le risque de défaillance d'un donneur d'ordres ou d'une contrepartie à l'occasion d'une transaction sur instruments financiers dans laquelle la banque apporte sa garantie de bonne fin.

L'existence d'une couverture automatique et préalable de 100 % à l'enregistrement des ordres au comptant et des ordres avec Service de Règlement Différé participe à la maîtrise de ce risque dont le suivi quotidien est pris en charge par le Département BRED Bourse et Placements. Le suivi en temps réel des couvertures titres et espèces complète le dispositif de maîtrise du risque d'intermédiation.

5 – Risques opérationnels

En 2007, la Direction de la Coordination des Contrôles Permanents et des Risques Opérationnels a développé plusieurs actions en matière de gestion des risques opérationnels :

- revue de la cartographie des risques opérationnels de la BRED et élaboration de la cartographie de ses filiales,
- identification des risques principaux de la Banque et conception de plans d'action visant à réduire ces risques.

Sur la base de la cartographie réalisée en 2006, la BRED a ainsi déterminé quels étaient les risques majeurs qui

nécessitaient un suivi au plus haut niveau. Seize grands risques ont été retenus et validés par le Comité Exécutif en mai 2007.

Une organisation spécifique a été mise en place pour gérer leur suivi :

- un directeur de la banque est ainsi chargé de prendre en compte la vision globale et transversale d'un grand risque. Il impulse et coordonne les actions visant à réduire ce risque et élabore un tableau de suivi des actions entreprises à destination de la Direction de la Coordination des Contrôles Permanents et des Risques Opérationnels ;
- la Direction de la Coordination des Contrôles Permanents et des Risques Opérationnels consolide l'ensemble des tableaux de reportage et présente les résultats au Comité Exécutif, au Comité d'Audit et/ou au Conseil d'Administration ;
- une information est également transmise à la Banque Fédérale des Banques Populaires.

Par ailleurs, la cartographie des risques opérationnels a été étendue aux filiales de la BRED. Seize filiales ont été concernées par cette démarche, et plus particulièrement les banques et les établissements financiers, ainsi que les sociétés de e-commerce. La démarche appliquée a été la même que pour la BRED. La cartographie de la BRED a fait l'objet d'une mise à jour générale, selon la procédure de révision annuelle.

Le rôle de banque pilote de la BRED dans le cadre de l'intégration de l'outil de gestion des risques opérationnels de la Banque Fédérale des Banques Populaires démontre l'importance accordée à cette problématique par les instances dirigeantes de la Banque.

6 – Plan de Continuité d'Activité

Dans un souci de gestion du risque, au centre des préoccupations nationales et internationales, le Plan de Continuité d'Activité (PCA) a pris toute sa place. De mode « projet », le PCA de la BRED est passé en mode « gestion ». Trois scénarios de crise sont prévus et concernent l'indisponibilité de l'informatique centrale, celle d'un immeuble Siège et enfin celle du personnel en raison, par exemple, d'une pandémie.

L'architecture générale du PCA est organisée selon des domaines d'activités :

- quatre domaines transversaux : Décisionnaire, Communication, Ressources humaines, Informatique et Logistique,
- quatre domaines de production : Relations commerciales, Activités de marchés, Bourse, Production bancaire,

- un domaine spécifique créé pour les activités de la BRED dans les DOM.

L'organisation de crise est déclinée au niveau de chaque domaine d'activités, comme les dispositions de repli et de reprise d'activités. Le volet DOM comprend les solutions de repli et de reprise d'activités pour la BRED et ses filiales.

Le maintien en condition opérationnelle repose sur une mise à jour du PCA, formalisée chaque semestre, sous la responsabilité des « Responsables de Plan de Continuité d'Activité ». Son efficacité est mesurée par des tests mensuels de repli et de reprise d'activités réalisés par les services de production bancaire. Des réunions mensuelles d'information sur les projets de développement informatique et d'amélioration de l'infrastructure informatique complètent ce dispositif.

7 – Risques de non-conformité

Devant l'ampleur prise par la délinquance financière au plan international, le monde financier a été contraint de se protéger en se dotant de structures spécialisées de lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et les fraudes.

La BRED avait réagi très tôt en mettant en place un tel service au sein de la Direction de l'Inspection Générale. Depuis sa création au début de l'année 2006, liée à l'entrée en vigueur de la refonte du Règlement 97-02, la Direction de la Conformité, sous la supervision de la Direction du Contrôle Permanent des Risques Opérationnels et de la Conformité, a poursuivi cette politique impulsée par les instances dirigeantes. Elle a ainsi pour missions, notamment, de garantir le respect de la réglementation et des bonnes pratiques, d'écarter les clients douteux, de connaître la provenance des fonds, de signaler à Tracfin les mouvements financiers faisant supposer une opération de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme et de lutter contre les fraudes de toute nature. En outre, la BRED a tenu à développer elle-même un outil de lutte contre le blanchiment adapté à ses spécificités. Cet outil est en cours de déploiement.

L'élaboration d'une cartographie des risques de non-conformité, commencée en 2007, doit permettre d'orienter les missions de la Direction de la Conformité. En effet, cette cartographie a pour objectifs d'identifier les domaines d'activité particulièrement sensibles au regard des exigences réglementaires, de détecter les risques de non-conformité et de formaliser des plans



de contrôle afin de supprimer ces risques. Ceux-ci sont d'ailleurs pris en compte aujourd'hui par l'ensemble des directions opérationnelles de la Banque.

L'obligation de connaître son client est une des bases essentielles de la réglementation ayant trait à la maîtrise des risques et à la lutte contre la délinquance financière. Cette obligation s'insère dans un contexte sécuritaire global et s'accompagne, parallèlement, d'une obligation de transparence de la part des banquiers vis-à-vis de leurs clients et des autorités de tutelle.

C'est cet esprit qui a présidé aux évolutions majeures qu'ont connues les services d'investissement avec la mise en œuvre de la Directive européenne sur les marchés d'instruments financiers (Directive MIF du 12 avril 2007). La BRED a su, là encore, s'adapter rapidement à ces changements en renforçant à la fois la connaissance et la protection de ses clients. Sous l'animation du RCSI (Responsable de la Conformité des Services d'Investissement), les Directions Opérationnelles ont pris des dispositions permettant la catégorisation des clients, personnes physiques et morales, en fonction de leur connaissance des marchés et des risques financiers, assurant l'adéquation de leurs besoins avec les produits et services proposés, favorisant une communication complète et régulière sur l'exécution des transactions dans les meilleures conditions et sur la politique de gestion des conflits d'intérêts de la BRED. Une équipe Projet a été spécialement constituée dès le début de l'année afin de respecter la date d'application de la Directive au 1er novembre 2007. Il faut souligner également la mise en place d'un programme de formation spécifique lié à la MIF pour les réseaux mais aussi pour tous les organes de contrôle. De façon plus générale, la formation et la sensibilisation du personnel aux risques de non-conformité ont été au centre des préoccupations. L'action engagée depuis plusieurs années pour renforcer le suivi des Prestations de Services Externalisées Essentielles, a été poursuivie tant au plan de l'aménagement des dispositions contractuelles que du contrôle des prestations.

C. ORGANISATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES A L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

L'organisation comptable de la BRED est fondée sur le principe de la décentralisation.

La structure informatique, qui supporte la comptabilité, permet une démultiplication des comptes offrant aux utilisateurs opérationnels un suivi de leurs opérations avec le niveau de finesse qu'ils souhaitent. La traduction dans le plan comptable bancaire est réalisée par le classement des comptes. L'existence, dans le processus de production comptable, de l'étape de classement permet de disposer d'un double système de présentation – gestion et publiable/réglementaire – totalement rapproché par définition, les comptes étant les mêmes. Seule la Comptabilité Générale a la main sur l'outil de classement, en préservant ainsi l'intégrité.

La sécurité de l'information comptable et financière est assurée par :

- une production confiée à plusieurs intervenants, indépendants les uns des autres, et fédérés par le Directeur Général Adjoint qui assure personnellement la présentation des résultats au Conseil d'Administration,
- des contrôles mensuels réalisés par la Banque Fédérale des Banques Populaires sur les comptes sociaux et trimestriels en matière de consolidation. Ces contrôles sont explicités dans le rapport de la Banque Fédérale des Banques Populaires.
- des contrôles périodiques et réguliers réalisés par l'Inspection Générale,
- des contrôles périodiques réalisés par la Commission Bancaire et l'Inspection de la Banque Fédérale des Banques Populaires, ainsi que par l'Administration fiscale qui, même si elle a des objectifs différents, porte de facto un jugement sur la production de ce type d'information,
- sa large diffusion au sein de la Banque.

Schématiquement, l'organisation de cette production est la suivante :

- Le bilan et les annexes comptables sont produits par la Comptabilité Générale. Il en est de même de la production des états réglementaires et fiscaux. Les comptes qui sont le fondement de ces documents sont suivis par les services de production, assistés et contrôlés par les Contrôleurs de deuxième niveau rattachés aux Directions opérationnelles.

Réunion
à la Socredo.



- Le résultat est élaboré chaque mois, sous la forme de divers états de gestion, par les Résultats.
 - Cette production donne lieu à divers contrôles et rapprochements – mise en regard de capitaux moyens avec calcul des taux de rendement et examen de leur évolution, comparaison avec le mois précédent, questions posées aux services de production et aux commerciaux, rapprochement avec les prévisions.
 - Ils sont ensuite utilisés par le Contrôle de gestion qui décline les chiffres selon différentes analyses, y compris des re-calculs qui sont autant de validations. Certains de ces états font l'objet d'une large diffusion dans la Banque afin que chaque intervenant puisse mesurer son activité, acte qui vaut également validation.
 - Enfin, les états de synthèse sont communiqués à la Direction Générale et sont la base de la présentation des comptes faite au Conseil d'Administration par le Directeur Général Adjoint. Cette présentation est relayée au Comité des Directeurs qui rassemble les principaux cadres de la Banque et de ses filiales.

Les activités de marché ont été considérées comme suffisamment spécifiques pour bénéficier d'un suivi dérogeant au schéma général.

- Les Résultats financiers assurent, en liaison avec la Comptabilité Générale et les Résultats, la production de l'information comptable et financière relative à ces activités. Les comptes, fondement de cette information, sont gérés par un Back Office dédié.
- Un comité spécial (Comité d'Organisation Comptable des Activités de Marchés) réunit tous les quinze jours le Back Office, la Modélisation, la Comptabilité Générale et la Communication Financière en vue de traiter tous les aspects comptables et de risques de ces activités. La Direction des Risques Financiers et l'Inspection Générale disposent d'un poste d'observateur permanent dans ce comité.
- Le contrôle de deuxième niveau est confié à la Direction des Risques Financiers qui a été créée au 1^{er} janvier 2006, dans le cadre de la réorganisation induite par la mise en application du règlement 97-02.

La consolidation est assurée par la Comptabilité Générale au travers d'un outil fourni par le Groupe Banque Populaire. Elle est intégrée dans la consolidation de ce Groupe.

Sa production suit les mêmes règles que celles décrites ci-dessus pour les comptes sociaux et, en particulier, le résultat fait l'objet d'une présentation de gestion reprise dans la plaquette annuelle des comptes et déclinée par marchés. Ici encore la séparation des tâches est respectée : la production du résultat incombe à la Comptabilité Générale, la présentation de gestion est du ressort des Résultats, la déclinaison par marché est confiée au Contrôle de Gestion.

Une description plus détaillée de la production des données de base des états financiers est proposée en annexe.

ANNEXE

Cette description ne concerne que les comptes internes.

1 – TRADUCTION COMPTABLE D'UNE OPÉRATION BANCAIRE

Les services de production bancaire déterminent les schémas comptables de leurs opérations et demandent l'ouverture des comptes qu'ils jugent nécessaires. Cette demande se fait par transmission d'une fiche qui précise le fonctionnement du compte et caractérise donc son solde et son mode de justification.

Le Contrôleur de deuxième niveau, rattaché au Directeur concerné, valide la demande.

La Comptabilité Générale analyse la demande et vérifie que les aspects réglementaires et fiscaux sont correctement traités. Elle procède ensuite à l'ouverture du compte et le classe dans le plan comptable. Elle veille à la qualité de la description du fonctionnement du compte, s'assure de la cohérence de l'ensemble du schéma et, à la demande du service, apporte son aide dans tout le processus amont – schéma comptable, niveau de finesse du découpage comptable de l'opération mise en place.

2 – SUIVI DES COMPTES

Tous les comptes hors les comptes de résultats

Le suivi est assuré par le service de production qui a le compte en charge. Tous les comptes sont affectés à un service. La justification est obligatoire. Sa périodicité est laissée à l'appréciation des services, sous réserve de devoir déclarer chaque mois que leurs comptes sont justifiés. De plus, chaque trimestre, la justification est formelle, et donc accompagnée des pièces justificatives, et doit être adressée à la Comptabilité Générale.

Les Contrôleurs de deuxième niveau procèdent dans le cadre de leur fonction au contrôle des comptes.

Le spectre de ces vérifications est large : de la validation des justifications produites jusqu'à la réflexion sur l'ensemble du schéma et des propositions d'améliorations, voire de modifications importantes.

En cours d'année, la Comptabilité Générale surveille les déclarations mensuelles et doit être informée des éventuelles difficultés rencontrées par les services de production afin d'apporter son aide et d'éviter une accumulation de suspens. Les conditions dans lesquelles les services doivent alerter cette Direction, ainsi que la définition de ce qu'est une justification, sont précisées dans une note de procédures.

La Comptabilité Générale assure également la formation comptable des services de production et joue le rôle d'interface avec l'Informatique centrale afin de mettre

à disposition des outils facilitant le suivi des comptes. Enfin, cette Direction coordonne les cellules de crise montées en cas de difficultés importantes.

Les comptes de résultats

Les services de production veillent, à chaque fois que cela est possible, à la cohérence du solde en fonction de la connaissance qu'ils ont de leur activité. Des tests sur les écritures sont demandés selon un mode de sélection décrit dans la note de procédure de suivi des comptes.

Les Contrôleurs de deuxième niveau vérifient et complètent, si nécessaire, les travaux des services. Ils effectuent des sondages sur les écritures, et plus particulièrement sur celles d'origine manuelle. Au travers de cette surveillance, il est vérifié que ce mode de comptabilisation n'est utilisé que lorsqu'il est justifié.

Les Résultats, indépendants de la Comptabilité Générale, confectionnent chaque mois les états de gestion qui sont présentés à la Direction Générale. Ce travail s'accompagne de nombreuses validations au travers d'échanges avec les services de production. Les états de gestion sont rapprochés des états réglementaires et publiables produits par la Comptabilité Générale.

Enfin, le Contrôle de gestion, indépendant des Résultats et de la Comptabilité Générale, utilise les états de gestion pour toutes ses productions d'analyses et de reportages, ce qui est aussi une forme de validation.

BRED Banque Privée.

