



Les 5 incontournables

Comités d'audit et Gouvernance
du secteur banque

#18

Édito

Le premier semestre 2022 est grandement marqué par le conflit opposant l'Ukraine à la Russie. Les sanctions internationales infligées à cette dernière ont eu pour conséquences de bousculer le monde bancaire et financier qui a dû s'adapter aux nouvelles sanctions internationales induisant de nombreux défis.

Dans ce contexte, les institutions financières devront ainsi poursuivre l'adaptation de leurs métiers afin d'accompagner une croissance durable à la suite de la crise de la COVID.

Dans cette nouvelle édition des 5 incontournables, nos experts décryptent les actualités liées aux risques et paramètres réputationnels à prendre en compte par les banques incluant la lutte contre le greenwashing qui est dans le viseur des régulateurs.

Dans un second temps, nous aborderons la refonte de la recommandation sur le traitement des réclamations clients de l'ACPR, les impacts de la guerre en Ukraine mais aussi la performance financière des banques européennes dans le contexte de la COVID-19.

Toutes les équipes Audit et Conseil Banque de Mazars vous souhaitent une bonne lecture !



Sommaire

- 04** Gouvernance des banques et crise externe :
les risques et les paramètres réputationnels
à prendre en compte
- 06** Finance durable : Le greenwashing dans le viseur de
l'ESMA et de l'AMF
- 08** Refonte de la recommandation sur le traitement des
réclamations de l'ACPR
- 10** Impact de la guerre en Ukraine : attention aux effets
de second tour
- 12** Performance financière des banques européennes
dans le contexte de la COVID-19 : benchmark 2022

Gouvernance des banques et crise externe : les risques et les paramètres réputationnels à prendre en compte

La crise ukrainienne montre que les conséquences pour une banque dépassent la gestion des risques, le droit des marchés financiers ou le respect des sanctions contre les personnes et les entités russes applicables. En effet, les paramètres à prendre en compte, recouvrent également des risques réputationnels susceptibles de peser sur la banque.

Dans ses recommandations consécutives au déclenchement de la guerre en Ukraine, le système unique de supervision de la Banque centrale européenne (BCE) concentre son action sur les risques opérationnels et réputationnels immédiats des banques les plus exposées ou ayant des liens étroits avec des intérêts ou des banques russes entrant dans le champ des sanctions. Cela recouvre notamment les conséquences de scénarii de sortie du marché financier russe (notamment de filiales ou participations). De son côté, l'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA) invite les banques et autres émetteurs cotés à rendre publique, dès que possible¹, toute information privilégiée relative à l'impact que peut avoir ce conflit sur les fondamentaux de leur activité, leurs perspectives ou leur situation financière. Elle les appelle à être le plus transparent possible, tant qualitativement que quantitativement, sur l'impact immédiat ou prévisible, qu'il soit direct ou indirect, de la crise sur leur activité, leur exposition sur les marchés concernés et leurs conséquences sur leur performance.

Le rôle clé des organes de gouvernance pour traverser la crise

Dès lors qu'elle passe périodiquement en revue les risques, la gouvernance d'une banque connaît et maîtrise les procédures de gestion de crise. Celles-ci sont en général relativement bien rodées lorsque les crises résultent de facteurs internes à l'entreprise (clients au profil plus risqué, activité sur des marchés plus volatiles, mise en examen d'un dirigeant, contentieux, fraude ou corruption, conflit social, etc.). La situation est différente quand le facteur déclencheur est extérieur à l'entreprise et que les décisions du Comex ou du Conseil d'administration n'ont pas d'impact sur les événements eux-mêmes et sont cantonnées à adapter l'entreprise à un contexte brutalement nouveau. Dans le cas de

la guerre en Ukraine, plusieurs composantes de la crise sont floues et rapidement évolutives. Le champ des éléments à prendre en compte est largement exogène (précipitation des événements géopolitiques, périmètre des sanctions, prises de positions d'un grand nombre d'intervenants — notamment les médias et l'opinion publique —, fiabilité des informations, conséquences inflationnistes, etc.). De surcroît, la temporalité des décisions à prendre est rendue complexe par des urgences immédiates (protection du personnel directement exposé, obligations d'information du marché, suivi des risques de crédit, défense de la marque, etc.), les difficultés de mesurer les effets à court, moyen et long terme et enfin, par l'impossibilité de déterminer la durée de la crise.

Aligner les objectifs et les actions du Conseil d'administration à ceux du Comex

Dans un tel contexte, un premier préalable est d'aligner et d'articuler les regards et les objectifs du Comex et du Conseil d'administration. Alors que d'ordinaire le Conseil d'administration inscrit son action sur le temps long, face à une crise, il doit aussi s'inscrire dans la même échelle de temps que le Comex, notamment en matière de communication interne et externe. De même, c'est dans la conjugaison des impératifs économiques et financiers, et des repères éthiques que se trouve la définition de ligne à tenir pendant la crise.

En effet, face à ce type de crise, les décisions des organes de gouvernance doivent répondre à trois priorités. Cela commence par identifier, anticiper et limiter les dommages et, sur cette base, apporter une réponse aux questions que la crise pose directement à la banque pour enfin, adopter et expliquer une ligne permettant de traverser la crise.

¹ Sauf si les conditions pour différer la publication de cette information, prévues à l'article 17 du Règlement (UE) N° 596/2014 sur les abus de marché, sont remplies.

Prendre la mesure des dommages réels et prévisibles nécessite d'examiner, sans déni ni exagération, le spectre le plus large possible des effets imaginables de la crise. Cela englobe toutes les conséquences sur son activité, sur sa situation financière et sur son image auprès de son personnel, de ses actionnaires, de ses clients et de l'opinion publique. La communication en tête-à-tête, interne ou externe sur les réponses apportées, doit conjuguer tous ces angles de vues afin que ne se produise pas une rupture de confiance de l'une des parties prenantes ou contreparties de la banque. Enfin, la ligne à tenir pour traverser le reste de la période de crise doit faire l'objet de l'approbation la plus large. Pour ce qui est des organes de gouvernance, cela implique pour le Conseil d'administration de savoir prendre des décisions difficiles et de soutenir l'équipe dirigeante particulièrement exposée sans se départir de son rôle de questionnement et de contrôle.

Enjeux clés :

- identifier, anticiper et limiter les risques liés à une crise externe
- éviter une rupture de confiance des clients et des autres parties prenantes ou contreparties de la banque
- adopter et expliquer une ligne commune au Comex et au Conseil d'administration permettant de traverser la crise

Pour aller plus loin :

[Flash BankNews n°79 | Mise à jour des sanctions à l'encontre de la Russie](#)

L'Autorité Européenne des Marchés Financiers (ESMA) a publié sa Feuille de route sur la Finance Durable pour la période 2022-2024. Parmi les objectifs affichés, la lutte contre le *greenwashing* apparaît comme la priorité centrale du gendarme européen.

Définition commune et convergence des pratiques de surveillance

L'ESMA propose une définition commune du phénomène de *greenwashing* : il désignerait « les pratiques de marché, intentionnelles ou non, par lesquelles le profil de durabilité d'un émetteur et les caractéristiques et/ou objectifs d'un instrument ou produit financier ne reflètent pas correctement les risques et impacts de durabilité sous-jacents qui y sont associés ».

Ces pratiques sont notamment permises par un décalage entre le délai d'application des dispositions européennes de niveau 1 (législation cadre) et celles de niveau 2 (mesures complémentaires d'exécution). Alors que la demande des investisseurs pour des produits « verts » continue à faire face à une très forte croissance, celle-ci se porte sur des supports d'investissement présentés comme durables, sans qu'ils soient fondés sur des éléments robustes, faute de standards techniques en vigueur.

Pour enrayer ce phénomène, l'ESMA souhaite développer plusieurs axes d'action :

1. Compléter le *Single Rulebook*, en clarifiant les définitions et les obligations de transparence pour les produits durables et en présentant à la Commission européenne les besoins d'amendements, de clarification ou d'interprétation sur les textes existants (SFDR, Taxonomie, MiFID II, UCITS, AIMFD) ;
2. Produire des orientations (guidelines) à destination des acteurs des marchés financiers et des autorités nationales compétentes pour clarifier les exigences du *Single Rulebook* ;
3. Développer une compréhension commune du rôle de surveillance des autorités nationales compétentes, en définissant notamment les critères permettant d'évaluer le degré « vert » des produits financiers et des pratiques des émetteurs.

En attendant la mise en œuvre des textes de niveau 2 (1^{er} janvier 2023 pour les [RTS SFDR](#)), les régulateurs nationaux jouent un rôle central afin de permettre une application cohérente et uniforme des dispositions réglementaires sur la transparence de l'information ESG.

Le développement de leurs compétences est donc une priorité pour l'ESMA, qui prévoit des sessions de trainings, des cas pratiques (visant à déceler et lutter contre le *greenwashing*), et la mise en place de standards permettant l'instauration d'une culture commune de surveillance au sein de l'Union européenne.

Vers une intensification des contrôles en France

L'AMF a déjà mis en place un premier texte visant à lutter contre le *greenwashing* avec la position-recommandation AMF 2020-03 sur les approches extra-financières dans la gestion collective. Cette doctrine établit des standards minimaux de gestion pour pouvoir présenter les caractéristiques extra-financières comme un élément central de communication sur les produits.

En 2022, l'AMF fait un pas de plus vers une supervision plus exigeante avec la mise en place de contrôles SPOT. Ceux-ci prendront la forme d'examens courts et ciblés des investissements réalisés par les sociétés de gestion communiquant sur le sujet ESG afin de vérifier le respect des contraintes de gestion et l'application des engagements formulés en matière de finance durable. Concrètement, l'AMF analysera les procédures de gestion mises en place, l'information communiquée aux investisseurs, la cohérence entre les engagements contractuels et les investissements réalisés, ainsi que le dispositif de contrôle associé.

A partir du 1^{er} janvier 2023, date de mise en œuvre des actes délégués (RTS) SFDR, l'AMF renforcera son activité de supervision sur les sociétés de gestion.

Préciser les exigences réglementaires pour prévenir le *greenwashing*

Si l'harmonisation des pratiques de surveillance est nécessaire, cela passe également par une définition précise des exigences réglementaires, des limites et des exclusions, notamment sur la classification des produits articles 8 et 9 de SFDR, afin d'empêcher toute possibilité de *greenwashing*. C'est l'une des pistes de travail annoncée par la Commission européenne dans sa stratégie de développement de la finance durable. La Commission prévoit en effet la mise en place de standards minimaux pour qu'un produit soit catégorisé en article 8, initiative pour laquelle l'ESMA a indiqué dans sa feuille de route qu'elle comptait y contribuer.

Enjeux clés :

- les attentes réglementaires en matière de classification ESG des produits financiers doivent être davantage précisées afin d'uniformiser les pratiques entre établissements et pays
- les contrôles de la part des régulateurs nationaux vont augmenter au cours des prochaines années afin de vérifier la correcte application des obligations réglementaires en matière de finance durable
- les entreprises d'investissement, les sociétés de gestion et les conseillers financiers devront s'assurer que leurs processus d'investissement sont suffisamment précis dans la prise en compte des éléments requis par SFDR (caractéristiques ESG, objectifs d'investissements durables, alignement avec la Taxonomie, etc.)
- les entreprises d'investissement et les sociétés de gestion devront mettre à jour à partir du 1^{er} janvier 2023 les différents supports de déclaration d'informations ESG (documents précontractuels, rapports périodiques, site internet, Principal Adverse Impacts) avec les actes délégués SFDR

Pour aller plus loin :

[Lettre réglementaire : Règlement Disclosure – Décryptage des dernières avancées](#)

Refonte de la recommandation sur le traitement des réclamations de l'ACPR

Le contexte

La protection des intérêts des clients est une préoccupation majeure de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). La gestion des réclamations clients fait partie intégrante du dispositif de protection de la clientèle. La maîtrise des risques liés aux réclamations est un enjeu majeur pour les établissements du secteur bancaire afin de satisfaire les clients, préserver leur image et éviter toute sanction.

Cette recommandation vise à garantir :

- une information claire et transparente concernant l'accès au dispositif de traitement des réclamations client ainsi qu'à la médiation ;
- le caractère efficace, harmonisé et égal du traitement des réclamations ;
- la mise en place d'actions correctrices sur la base des dysfonctionnements identifiés dans le dispositif de réclamation.

Le contenu

L'objectif de cette nouvelle recommandation est de rendre le parcours de réclamation plus fluide et renforcer l'information du client concernant les démarches à accomplir, les modalités de saisine d'un médiateur, réduire les délais de réponse, améliorer l'identification et le suivi des réclamations... De façon plus générale, les établissements assujettis doivent mettre en place une organisation simple et efficace afin d'apporter aux réclamants une réponse qualitative et motivée dans un délai ne pouvant pas excéder deux mois.

Plus spécifiquement, les modifications de cette nouvelle recommandation portent principalement sur :

- la cohérence des délais de réponse avec l'objet du mécontentement exprimé. Il en résulte que les établissements assujettis devront être vigilant quant à la cohérence entre le délai de réponse et la complexité de la réclamation.
- la nécessité d'inviter un client ayant fait une réclamation formulée à l'oral ou par messagerie instantanée de formuler son mécontentement par le biais d'un support écrit durable pour que ce dernier puisse bénéficier d'une copie datée de ladite réclamation.

- la volonté d'impliquer davantage les instances dirigeantes qui devront recevoir une synthèse sur le dispositif de réclamation mis en place. Cela doit se faire *a minima* annuellement. Ce document devra comporter les dysfonctionnements et les mauvaises pratiques identifiés ainsi que les actions correctrices envisagées.
- le renforcement de l'information quant à la possibilité de recourir à la médiation avec la nécessité de spécifier notamment, dans l'ensemble des réponses au réclamant, le médiateur pouvant être sollicité ainsi que les modalités pratiques de sa saisine.

L'ACPR met également l'accent sur les schémas de distribution intégrant plusieurs parties (mandataires, délégataires, etc.) et pouvant rendre complexe le traitement des réclamations. Les établissements ayant recours à ces tiers doivent s'assurer que leur dispositif garantit le respect des exigences réglementaires et notamment la mise en place d'un dispositif de traitement efficace et transparent des réclamations.

Cette nouvelle recommandation sera applicable à compter du 31 décembre 2022.

03



Enjeux clés :

- identifier les actions à initier pour se mettre en conformité avec la nouvelle recommandation.
- s'assurer que le traitement des réclamations via les réseaux sociaux respecte les exigences réglementaires.
- se prémunir du risque d'image généré par une réclamation sur les réseaux sociaux.

Pour aller plus loin :

[Conformité et Contrôle interne](#)

Impact de la guerre en Ukraine : attention aux effets de second tour

Depuis le début de la guerre on constate que le système bancaire européen demeure globalement résilient. En particulier les grandes banques françaises opèrent en Russie et Ukraine via des filiales dédiées ou des entités off-shore, mais leur niveau d'exposition y est peu significatif au regard de l'ensemble de leurs activités. Ainsi en cas de perte de contrôle de filiales présentes sur le sol russe, les banques seraient en mesure d'absorber le choc financier qui en résulterait grâce à des niveaux élevés de fonds propres au regard des risques.

Néanmoins des conséquences indirectes constituant d'importantes sources de risques peuvent se matérialiser. Celles-ci découlent de l'impact du contexte économique et financier, alimenté par le régime de sanctions, sur les clients et contreparties des banques Françaises. Les banques seraient ainsi exposées aux risques suivants : taux d'intérêt, crédit, liquidité, marché, opérationnel (réputation, non-conformité, ICT² et cyber), en outre les marges nettes d'intérêt peuvent souffrir d'une demande de crédit moins forte dans un contexte de hausse des taux et de ralentissement économique.

Plus précisément :

- sur leurs créances, les banques sont exposées à un risque de crédit significatif vis-à-vis d'un secteur non financier impacté indirectement par les sanctions occidentales. De plus les ménages et les entreprises pourraient subir une érosion de leur capacité de remboursement en raison de l'importante inflation des prix des matières premières énergétiques, céréalières et métalliques ;
- la déconnexion de certaines banques du réseau SWIFT pourrait mettre le marché interbancaire sous pression et ainsi exposer le système à une crise de liquidité ;
- une volatilité accrue des marchés pourrait aboutir à davantage de pertes pour les activités de négociation des banques ;
- les banques pourraient également être exposées significativement au risque ICT en raison d'attaques cyber massives ;

- Enfin les banques s'exposent à un risque de non-conformité et/ou de réputation, si elles ne se conforment pas à la mise en œuvre des sanctions occidentales, par exemple pour leurs activités de gestion sur des actifs directement ou indirectement liés à la Russie.

Bien que rassurées par les faibles expositions des banques à la Russie, les autorités prudentielles demeurent vigilantes sur les conséquences indirectes de ce conflit.

L'EBA a appelé les établissements à faire appliquer les sanctions décidées par l'UE à l'encontre de la Russie, et de faciliter l'accès des réfugiés au compte bancaire à l'occasion d'un communiqué daté du 11 mars 2022. L'EBA attend également que les établissements évaluent l'adéquation et l'efficacité de leurs contrôles internes et de gouvernance, adaptent leurs systèmes et processus le cas échéant, vérifient l'adéquation de leur plan de continuité d'activité à la lumière de risques élevés de cyber-attaques et évaluent avec attention les conséquences prudentielles de la situation économique et géopolitique pour leurs activités.

La BCE s'inscrit pleinement dans ce cadre, à cet égard elle adopte un discours plus prudent vis-à-vis des plans de distributions de dividendes et de rachats d'actions par les banques, notamment s'agissant des plus exposées à l'Ukraine et à la Russie. Ceux-ci doivent être cohérents avec des trajectoires de capital robustes sous scénarii centraux et adverses.

² ICT risk ou risque lié aux technologies d'information et de communication.

04

Enjeux clés :

- examiner l'impact à court et long terme des sanctions et du nouveau contexte économique sur les risques (crédit, marché, etc.) et les ratios prudentiels, ainsi que du point de vue de la soutenabilité du modèle d'affaires.
- prévoir les trajectoires de fonds propres qui tiennent compte de ces éléments et réfléchir à des plans de distributions en cohérence avec une attitude prudente.
- évaluer l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes et de la gouvernance.
- se préparer à des revues des superviseurs pour vérifier l'adéquation des processus de gestion des risques.

Pour aller plus loin :

[Flash BankNews n°79 | Mise à jour des sanctions à l'encontre de la Russie](#)



Performance financière des banques européennes dans le contexte de la COVID-19 : benchmark 2022

Covid-19 : étude des impacts sur les pertes de crédit attendues IFRS d'un échantillon de 26 banques européennes au 31 décembre 2021

Alors que la publication des états financiers du 31 décembre 2021 s'inscrivait dans un contexte de sortie progressive de la crise de la Covid-19, l'environnement des banques européennes s'est trouvé à nouveau bouleversé par l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022. Dans ce contexte de nouvelle crise internationale, dans quelle configuration les banques abordent-elles ce nouveau défi en matière de risque de crédit ?

Notre analyse menée sur l'information financière audité et présentée dans les rapports annuels de 26 banques européennes au 31 décembre 2021 a permis de dégager les principales tendances au sortir de la crise Covid-19 touchant au risque de crédit. Si la reprise paraît manifeste par rapport à une année 2020 pleinement marquée par la crise, un bilan plus large de la période Covid-19 depuis 2019 en fait également ressortir quelques conséquences notables et plus nuancées.

Une sortie de crise Covid-19 visible dans le coût du risque et les taux de couverture 2021

L'échantillon analysé fait ressortir une amélioration indéniable du coût du risque au cours de l'exercice 2021. 9 banques présentent une diminution du provisionnement d'ECL en coût du risque supérieure à 100%, ce qui se traduit par une reprise nette de provision. Ces banques sont essentiellement situées au Royaume-Uni et en Irlande.

Même pour les banques qui présentent une charge d'ECL nette dans leurs comptes au 31 décembre 2021, un repli général des montants de dotations d'ECL est constaté par rapport à 2020. Le coût du risque absorbe ainsi en moyenne 20% du résultat opérationnel (avant coût du risque) contre 78% en décembre 2020, retrouvant son niveau de 2019.

L'impact en coût du risque cumulé de 2 années de crise Covid-19 n'a pas été neutre : le coût du risque moyenné sur les exercices 2020 et 2021 fait ressortir une augmentation moyenne de 70% par rapport à celui de 2019. Les reprises et diminutions observées en 2021 n'ont donc pas permis d'effacer totalement les efforts de dotations exceptionnels consentis en 2020.

Les séquelles de la crise Covid-19 : une recomposition des stages de provisionnement et un poids croissant des ajustements post-modèles dans les montants d'ECL

La sortie de crise Covid-19 s'observe également au niveau des taux de couverture global des prêts au coût amorti. Ce ratio est obtenu en divisant le montant des pertes attendues provisionnées au bilan (Expected Credit Loss ou ECL) par la somme des encours de prêts, instruments de dette et encours hors-bilan supportant ce risque de crédit. Ce ratio s'établit à 1,53% en 2021 contre 1,57% en 2019. Cette très légère diminution globale par rapport à la situation d'avant crise se traduit néanmoins par des situations contrastées, puisque le taux de couverture des prêts en stage 1 et 2 de provisionnement a augmenté de respectivement 3 bp et 35 bp tandis que celui des prêts en stage 3 a diminué de 50 bp.

Par ailleurs, la crise Covid-19 a également résulté en une hausse relative globale du poids des prêts au coût amorti en stage 2 en termes d'encours bruts et de provisions ECL au bilan depuis 2019. Cette hausse s'est faite au détriment du stage 1 pour les expositions brutes, et du stage 3 pour les provisions ECL au bilan.

Enfin, dans la lignée de notre précédente étude sur les comptes du premier semestre 2021, la quasi-totalité des établissements a continué d'augmenter leurs overlays, principalement pour limiter les réactions « positives » des modèles dans contexte d'incertitude persistant, et apporter des compléments de provisions sur des secteurs étant toujours perçus comme vulnérables.

Ainsi, 22 banques de l'échantillon ont explicitement présenté les montants associés à ces ajustements post-modèles, qui représentent en moyenne 17% des provisions ECL au bilan en 2021 (contre 14% au 31 décembre 2020). Dans une perspective de résultat net, ces overlays ont représenté 48% du coût du risque de la période (contre 27% au 31 décembre 2020). Toutes les banques présentent un effet net des overlays allant dans le sens de la prudence, même si ces derniers n'ont pas empêché certains établissements de réaliser une reprise nette de dépréciation.



05

Enjeux clés :

- se positionner sur les principaux agrégats de performance de crédit par rapport aux autres banques européennes
- effectuer une veille des meilleures pratiques des autres banques européennes en matière d'information financière relative au risque de crédit
- donner une information financière claire et pertinente pour les lecteurs des états financiers tout en étant conforme aux exigences de publications définies par les IFRS

Pour aller plus loin

[Financial reporting of European banks benchmark study 2022 \(mazars.com\)](#)

Contacts

Matthieu Ribes

Associé Co-responsable Secteur Banque
matthieu.ribes@mazars.fr
+33 (0)1 49 97 69 75

Alexandra Kritchmar

Associée Co-responsable Secteur Banque
alexandra.kritchmar@mazars.fr
+33 (0)1 49 97 64 19

Émilie Legroux

Associée contrôle interne et conformité
emilie.legroux@mazars.fr
+33 (0)1 49 97 37 58

Contributeurs

Vincent Guillard, Associé ; David Labella,
Directeur Responsable de la veille réglementaire
bancaire ; Emilie Legroux, Associée ;
Nicolas Millot, Senior manager ; Matthieu Ribes,
Associé ; Fabrice Demarigny, Avocat Associé ;
Marie Ermeneux, senior consultante ;
Cédric Renaud, Directeur finance durable

Mazars est un groupe international et intégré
spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi
que dans les services comptables et juridiques*.
Présents dans plus de 90 pays et territoires à travers
le monde, nous nous appuyons sur l'expertise de
plus de 44 000 professionnels – plus de 28 000 au
sein de notre partnership intégré et plus de 16 000
via « Mazars North America Alliance » – pour
accompagner les clients de toutes tailles à chaque
étape de leur développement.

*dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent

www.mazars.fr

mazars