



LES HISTOIRES DE DEMAIN | SAISON 6

Comment relancer une économie durable ?

Livre blanc

TNP¹

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE



Benoit RANINI

Président et co-fondateur, TNP

La 6^{ème} saison de notre programme «*Les Histoires de Demain*» s'inscrit dans un contexte de **relance de l'économie** après une pandémie mondiale et de **sensibilisation aux problèmes environnementaux**.

Le premier ingrédient de la croissance est l'enthousiasme et l'optimisme du plus grand nombre. Nous avons collectivement la responsabilité d'inventer **un nouveau modèle**, qui reposera sur une croissance décarbonée.

Les entreprises, comme les institutions financières, ont **une responsabilité importante** dans la construction du monde de demain et dans la relance d'une économie durable. Elles doivent engager **une transformation de leur stratégie, de leur modèle opérationnel, mais aussi du sens et du management de leurs équipes.**

Un récent rapport de l'ONU constatait que seulement 18% des dépenses des plans de relance des 50 plus grandes économies du monde pouvaient être considérées comme vertes et utiles au développement durable de l'économie. Ce constat révèle **l'ampleur du défi pour surmonter les chocs que représentent le réchauffement climatique, la perte de la biodiversité et la pollution.**

Il ne suffit pas que les institutions financières remplacent dans leurs portefeuilles des activités marrons, fortement émettrices de carbone, par des activités vertes, plus respectueuses de l'environnement. Elles doivent aussi **favoriser l'accélération de la transformation du modèle énergétique de pans entiers de l'économie.**

Nous sommes à la veille d'un nouveau «big bang» réglementaire concernant la transition énergétique. Une bagarre sourde oppose européens et américains sur la définition d'un nouveau référentiel pour évaluer l'impact sociétal et environnemental des entreprises. **L'Europe doit être unie et volontariste pour faire prévaloir ses standards en matière de transition énergétique.**



Les Histoires de Demain

TNP organise chaque année depuis 2015 l'un des événements clients phares du cabinet, «*Les Histoires de Demain*». Cet événement biannuel s'articule autour de deux thématiques, la transformation digitale et la régulation financière. Il donne lieu à deux livres blancs qui rassemblent des points de vue d'experts.

• Frédéric PICHARD, TNP <i>Comment la finance peut-elle relancer une économie durable ?</i>	...05
Le point de vue du CRSF	
• Clotilde BOUCHET, présidente, CRSF <i>Comment les fonds privés peuvent-ils relayer les fonds publics dans l'optique d'un financement durable de l'économie</i>	...10
• Guillaume CAZAURAN, vice-président, CRSF <i>Le big bang réglementaire de la finance durable : prochain fardeau ou prochain défi des établissements financiers européens ?</i>	...12
• Benoit RANINI, président et co-fondateur, TNP, vice-président, CRSF <i>La transition énergétique est une opportunité</i>	...20
Le point de vue du régulateur	
• François-Louis MICHAUD, directeur exécutif, EBA	...25
Le point de vue du secteur financier	
• Patrick ARTUS, chef économiste et membre du Codir, Natixis	...28
• Michel BILGER, responsable régulation et supervision, Crédit Agricole <i>Finalisation de Bâle 4 : allons-nous continuer à ignorer les erreurs de conception et leurs multiples effets délétères ?</i>	...30
• Philippe DUMONT, directeur général, Crédit Agricole Assurances, directeur général adjoint, Crédit Agricole SA, responsable du pôle assurances <i>Les leçons de la crise face aux défis de notre temps</i>	...34
• Olivier GAVALDA, directeur général, Crédit Agricole Île-de-France	...38
• Bernard MUSELET, président du Directoire, Crédit du Maroc	...40
• Jacques SUDRE, directeur de la conformité, La Banque Postale et Henry-Julien VAYSETTE, directeur, TNP <i>La conformité, une fonction en pleine transformation</i>	...42
Le point de vue de TNP	
• Junior BOULLEYS, directeur, TNP <i>La transposition en Europe de l'accord Bâle 3</i>	...47
• Franck MAHÉ, partner, TNP et Rafaël MASSIANI, directeur, TNP <i>Enjeux et réalité opérationnelle de la lutte anti-blanchiment</i>	...51
• Christian MAGALHAES, directeur, TNP et Fabrice ROCHE, directeur, TNP <i>Les mesures post-Covid pour faciliter la relance de l'économie</i>	...55
• Maximilien BILLION, manager, TNP <i>La France sera l'acteur essentiel d'une économie réelle et durable</i>	...57
Le cabinet TNP	
• L'offre TNP	...60
• Vos interlocuteurs	...62



Comment la finance peut-elle relancer une économie durable ?

Frédéric PICHARD, TNP

La mondialisation dérégulée est née le 4 mai 1979 au Royaume-Uni, avec l'élection de Margaret Thatcher, et le 4 novembre 1980 aux États-Unis, avec l'élection de Ronald Reagan. Elle a été accélérée par la chute du mur de Berlin et par la disparition de l'Union soviétique.

29 ans plus tard, la mondialisation dérégulée s'est abîmée lors de la déflagration de Lehman Brothers, le 15 septembre 2008. Elle n'a survécu à la crise de 2008 que sous la forme d'une économie de bulles. Or, aucune leçon n'a été tirée de la crise de 2008 et le monde a continué à s'enfoncer dans les excès de l'endettement.

L'Europe a mal géré la crise de 2008. Elle a payé un lourd tribut en termes de chute de l'activité et de chômage. Elle a privilégié le retour à l'équilibre budgétaire et la hausse des taux d'intérêt, en 2008 et en 2011. Elle a enfermé ses établissements financiers dans un carcan réglementaire et fiscal.

Face aux défis de la transition énergétique et de la révolution numérique, l'Europe a des besoins d'investissement considérables auxquels la finance de marché seule n'est pas en mesure de répondre. Non seulement l'intermédiation bancaire n'est pas morte, mais les établissements financiers ont montré lors de la crise du coronavirus qu'ils constituaient un service essentiel. Ils ont contribué à éviter la dislocation de l'économie et sont devenus l'instrument privilégié des politiques de soutien aux entreprises et de relance de l'investissement.

Les pandémies, au même titre que les crises économiques systémiques et les grandes guerres, font basculer l'Histoire. La plupart de nos défis sont mondiaux et ne peuvent être relevés qu'ensemble. L'Europe doit impérativement se repenser en termes de souveraineté et de sécurité. Elle doit achever

son union monétaire autour des banques et des marchés de capitaux et lancer son union économique autour du plan de relance de 750 milliards d'euros.

Comment relancer une économie durable et adapter les contraintes qui pèsent sur les établissements financiers ?

Le Cercle de la Régulation et de la Supervision Financière (CRSF) regroupe tous les grands établissements financiers de la place. Il a pour vocation de promouvoir une régulation du secteur financier équilibrée, au service du bien commun. En voici quelques illustrations.

Les incohérences de la réglementation

Le 28 janvier 2016, **Bernard Pouy**, directeur général de Groupama Banque, déclarait qu'il serait souhaitable que la réglementation bancaire trouve un juste équilibre entre la recherche de stabilité financière et la nécessité de financer le développement de l'économie. Or, le rouleau compresseur qui vise à imposer les normes américaines est essentiellement orienté contre l'Europe.

Le 1^{er} février 2017, **Philippe Bordenave**, DG Délégué de BNPP, affirmait qu'après la crise de 2008, le système financier avait besoin d'une supervision plus forte et d'une régulation plus simple. Or, c'est l'inverse qui a été fait. In fine, nous avons eu une régulation plus lourde et plus onéreuse.

Le 8 février 2018, **Michel Bilger**, responsable de la régulation et de la supervision de Crédit Agricole, s'interrogeait sur les conséquences de l'accord du 7 décembre 2017, dit **Bâle 3**, relatif à la réforme du calcul des risques présents au bilan des banques.



En posant le principe d'un «plancher» minimum de fonds propres, le régulateur a nié la diversité des établissements financiers et de leurs modèles. Or, pour mieux maîtriser les risques systémiques au niveau mondial et pour tenir compte des différences entre l'Europe et les Etats-Unis, **il est important de conserver la diversité des modèles de financement, avec des règles compatibles et non pas identiques. La réglementation bancaire doit prendre en compte les spécificités du système financier européen et les besoins particuliers de son économie.**

■ Les effets de la politique monétaire

Le 8 février 2018, **Jacques de Larosière**, ancien directeur général du FMI, constatait que le monde occidental s'était enfoncé dans l'endettement et la financiarisation sans se soucier des problèmes écologiques. **Il déplorait l'inefficacité de la politique monétaire ultra-accommodante des banques centrales et des taux bas pour financer l'économie.**

La politique monétaire n'a pas encouragé l'investissement productif, qui a globalement reculé de près de 15% depuis

que les taux sont si faibles. En revanche, **elle a aggravé la fragilité du système financier avec la formation de bulles d'actifs, la détérioration de la qualité du crédit, l'écrasement des primes de risque, l'affaiblissement du système bancaire et des compagnies d'assurance.**

■ Le financement de la croissance

Le 14 mars 2019, **Laurent Mignon**, président du directoire de BPCE, estimait que le renforcement de la régulation après la crise de 2008 était nécessaire. Mais que **l'Europe avait été très loin dans la régulation et devait se poser la question de l'efficacité de la réglementation pour avoir un système bancaire compétitif et capable de financer la croissance.**

Marie-Anne Barbat-Layani, directrice générale de la Fédération Bancaire Française, estimait que **l'Europe devait enfin considérer l'industrie financière comme une industrie stratégique.** Elle appelait de ses vœux un vrai questionnement du politique. Comment finance-t-on l'économie? Comment finance-t-on la transition énergétique? Pourquoi les capitaux ne circulent-ils pas en Europe?



■ L'impact de Mifid 2

Le 14 mars 2019, **Guillaume Cazauran**, vice-président du CRSF, **appelait à revenir sur les dispositions de la directive européenne Mifid 2** – destinée à encadrer les activités des banques, des gestionnaires d'actifs et des sociétés de courtage –, qui met en cause le financement de notre économie.

Guillaume Cazauran constatait que l'idée initiale reposait sur de bonnes intentions, avec davantage de transparence des marchés et de protection des investisseurs. Mais cette idée a débouché sur une catastrophe : le métier des professionnels de marchés s'est appauvri, les investisseurs ont accès à moins de notes de recherche, les petites ou moyennes valeurs ne sont plus suivies par des analystes. Dans ces conditions, comment encourager nos pépites à tenter l'aventure de la Bourse ? Comment inciter les particuliers à s'intéresser aux marchés financiers ?

■ Le risque de distorsion de concurrence

Le 5 mars 2020, **Philippe Heim**, directeur général délégué de Société Générale, constatait que le système financier avait fait d'énormes progrès depuis la crise de 2008, qu'il était beaucoup plus sûr et se félicitait de la qualité du dialogue avec le superviseur et le régulateur. Toutefois, il appelait à être vigilant concernant l'équilibre concurrentiel, en particulier par rapport aux banques américaines.

Après la crise de 2008, les banques américaines se sont dispensées de Bâle 3, ont réduit le nombre d'établissements et ont constitué un oligopole avec des marges deux à trois fois plus élevées qu'en Europe.

Les établissements financiers européens ont été affaiblis par une série de facteurs : une croissance faible, des taux d'intérêt bas, une régulation fragmentée, un trop grand nombre de banques, une concentration européenne rendue quasi-impossible par l'ajout de ratios prudentiels et la survivance d'un nationalisme jaloux. En Europe, de grands établissements comme UBS, Crédit Suisse ou Deutsche Bank ont renoncé à être des joueurs de taille mondiale et se sont repliés sur leur marché domestique.

■ La complexité de Solvabilité 2

Le 5 mars 2020, **Christophe Izart**, directeur général délégué assurances de personnes de Natixis Assurances, rappelait que les objectifs de la directive Solvabilité 2 ont été mal définis lors de sa mise en place et ses impacts insuffisamment mesurés, en particulier sur le financement de l'économie.

Les assureurs sont des investisseurs de long terme, qui ont fortement réduit leurs investissements dans le financement direct des entreprises. Or, **nous avons besoin d'investir massivement car la solution à nos difficultés réside dans notre capacité à innover.** Comment concrétiser ce dessein alors que la règle imposée aux assureurs est si contraignante ?

■ Le financement de la transition énergétique

Le 22 novembre 2019, **Christine Lagarde** a placé son mandat de présidente de la BCE sous le signe de la lutte contre les changements climatiques et de la transition vers la neutralité carbone. **Elle a rappelé que l'Union des marchés de capitaux était vitale pour mobiliser les investissements de long terme, qui sont indispensables à la transition climatique et digitale.**

Les banques ont un rôle fondamental à jouer dans la transition écologique. Mais il ne suffit pas de cesser de financer les secteurs dont l'impact n'est pas acceptable pour le climat pour atteindre la neutralité carbone. Il faut surtout financer la transformation de pans entiers de l'économie et notamment celle des principales entreprises émettrices de gaz à effet de serre.

■ Le risque de chute

Le surendettement de nos économies représente une menace majeure pour notre sécurité. Les monceaux de liquidités déversés dans le système financier international via des politiques monétaires accommodantes ont conduit à une situation critique : une croissance faible, des gains de productivité insuffisants, un stock d'environ 300.000 milliards de dollars de dettes, des bulles sur les actifs et des inégalités record. **Le théorème d'Okun nous rappelle qu'aucune évolution ne peut continuer à l'infini.**

Les dirigeants politiques n'ont pas entrepris les réformes requises pour restaurer la croissance, favoriser la création d'emplois et réduire les inégalités. Ils ont préféré se défausser sur les banques centrales et sur la politique monétaire. **Hervé Hannoun**, ancien directeur général adjoint de la BRI, a dénoncé une attitude suicidaire. **Les « apprentis sorciers » ont construit un modèle de croissance basé sur une gigantesque bulle de dettes, qui risque de nous conduire vers le prochain krach du système financier international.**

■ Le rebond

Le déclin n'a rien d'inéluctable et peut être enrayé par un sursaut, dont notre histoire montre l'exemple. **Nous sommes confrontés à de gigantesques défis mais nous avons de formidables atouts pour y faire face.**

Notre premier atout, ce sont nos ressources humaines. Le vivier de talents et de compétences dans notre pays demeure considérable. De la même façon, **nos chercheurs et les dirigeants de**

nos entreprises sont parmi les meilleurs du monde et font le bonheur d'un nombre croissant d'entreprises étrangères.

Notre deuxième atout, ce sont nos savoir-faire. Nous devons remonter la chaîne de valeur et repositionner l'économie française sur les secteurs clés du XXI^{ème} siècle que sont la transition écologique, le numérique, la gestion des villes, la gestion de la connaissance. **Cela passe par la restauration de la compétitivité en améliorant tous les facteurs de production et en optimisant l'innovation et la productivité.**

Notre troisième atout, c'est notre épargne. L'Europe dispose d'une épargne abondante qui dort dans des placements sans risque mais elle ne sait pas la transformer en outil d'investissement et de souveraineté. La réglementation a dissuadé les banques et les assureurs d'investir au capital des entreprises. Et l'épargne des ménages demeure principalement investie en assurance-vie, donc en dette publique et privée, par excès de régulation prudentielle, par manque de prise de risque financier et par absence d'ambition politique.

Il est indispensable de sortir du capitalisme de rente pour retourner à un capitalisme d'innovation. •

Contactez Frédéric PICHARD :
frederic.pichard@tnpconsultants.com



Le point de vue du
CRSF





Comment les fonds privés peuvent-ils relayer les fonds publics dans l'optique d'un financement durable de l'économie

Clotilde BOUCHET, *présidente, CRSF*

Plan de relance et financement de la transition énergétique: l'industrie financière européenne aux avant-postes

La crise sanitaire ouvre deux formidables opportunités :

- celle d'**accélérer la transition énergétique** d'une part,
- celle de **renforcer la construction de l'Europe financière** d'autre part.

Le plan de relance européen doublé de ceux des États déverse plusieurs trillions d'euros dans l'économie à l'appui d'une volonté de modifier l'offre et les habitudes de consommation des européens.

Cela reste malheureusement insuffisant au regard des besoins d'investissement que requiert la transition vers un développement durable. L'action publique n'est qu'incitative et appelle les capitaux privés à prendre le relai.

Dans une économie au financement intermédié comme l'est celle de l'Europe, **les banques sont un maillon essentiel du financement du «verdissement» de l'économie.** Le régulateur ne s'y est pas trompé, œuvrant pour un référentiel de normes unique applicable à la finance durable.

Mais attention, ce référentiel peut se retourner contre les banques européennes et, combiné à Bâle 3, **mettre à mal leur compétitivité sur la scène internationale.**

Le CRSF formule un certain nombre de recommandations pour que ce nouveau volet réglementaire contribue à positionner **l'industrie financière européenne en tête de la course de la finance durable.**

L'investissement public pour transformer notre économie : le retour du « plan » nouvelle formule ?

Avec plus de 1,8 trillions d'euros de budget d'investissement sur les 6 ans à venir, **l'Europe affiche son plan de relance le plus ambitieux depuis sa création.** La part des financements consacrés à la transition énergétique reste modeste: 374 Md€ soit 21%.

Financé à hauteur de 40 Md€ par l'Union Européenne, le plan de relance français de 100 Md€ **consacre 30% de son enveloppe à la transition énergétique.**

Il concentre ces 30 Md€ sur 3 thématiques :

- **La rénovation énergétique des bâtiments**, tant publics que privés,
- **La décarbonisation** de l'industrie,
- **La transition agroécologique.**

Les financements publics consacrés au financement d'une économie durable sont en fait un peu plus larges :



- **Le soutien aux collectivités locales** d'un montant de 7,6 Md€ permet à celles-ci de prolonger l'action étatique dans ce domaine notamment dans le cadre des Contrats de Relance et de Transition Ecologique (CRTE), nouveau dispositif contractuel entre l'État et les collectivités territoriales permettant une planification pluriannuelle de projets locaux,
- **Par ailleurs les Programmes d'Investissement d'Avenir** (PIA4: 120Md€ sur 5 ans) visent, via des appels d'offre, à susciter des projets innovants dans différents domaines dont la transition vers une économie bas carbone.

L'État prolonge ainsi son action en s'appuyant d'une part sur les collectivités locales, et d'autre part la BPI, son bras armé dans la mise en œuvre opérationnelle des Programmes d'Investissement d'Avenir.

On peut s'interroger sur le retour d'un financement administré de l'économie. Mais que pèsent ces 30Md€ au regard des enjeux de transformation de notre économie ?

■ Une impulsion en attente d'un relai des financements privés

Le think tank I4CE qui a contribué au chiffrage de ce volet du plan de relance, nous apporte plusieurs éléments de réponse :

- **cet investissement public est une impulsion**, qui, assortie de mesures d'accompagnement, doit pouvoir générer 19Md€ d'investissements privés; soit un apport de «1» d'argent public pour susciter «2» d'argent privé;
- par rapport aux montants nécessaires, ces 30Md€ ne représentent que deux ans (2021-2022) de l'effort public attendu: 15Md€ supplémentaires sont à prévoir en 2023; à partir de 2024, **c'est presque 30Md€ «d'impulsion publique» qui sont attendus annuellement de façon récurrente sur 5 ans.**

La transition énergétique nécessiterait que l'État finance environ 200 Md€ sur les 8 ans à venir, pour générer 600 Md€ d'investissements privés.

Des objectifs ambitieux: l'investissement des entreprises est de l'ordre de 200Md€ par an hors secteur agricole; **c'est donc 30% à 40% de ce montant que l'État espère flécher vers la transformation énergétique.**

■ La nécessité de s'appuyer sur des relais

La France reste une économie fortement intermédiée: avec 1,2 trillions de crédit, **les banques assurent 63% des besoins de financement de l'économie.**

C'est donc tout naturellement qu'elles font l'objet d'une attention particulière des régulateurs et pouvoirs publics dans:

- **l'orientation des financements vers des projets verts ou de décarbonisation,**
- **la mesure et le reporting des résultats de cette action.**

Compte tenu du foisonnement actuel de référentiels en la matière, l'impulsion du régulateur vise à faire émerger au niveau européen un référentiel unique. C'est une condition nécessaire à la mesure de l'impact donné par la sphère publique en matière de financement de la transition énergétique.

Pour autant, ce référentiel et les conditions imposées aux banques posent un certain nombre de difficultés en matière concurrentielle qui ne pourront être résolues que si l'Union Européenne parvient à imposer ses normes, ne serait-ce qu'au continent américain.

Le CRSF s'interroge sur le chemin emprunté par le régulateur.



Le big bang réglementaire de la finance durable : prochain fardeau ou prochain défi des établissements financiers européens ?

Guillaume CAZAURAN, *vice-président, CRSF*

Le Cercle de la Régulation et Supervision Financières (CRSF) s'est intéressé récemment au rôle de la sphère financière dans le verdissement de l'économie et à la régulation en faveur d'une finance durable en cours d'élaboration en Europe.

Si le verdissement des appareils de production des biens matériels **est le plus efficace des leviers pour lutter contre le réchauffement climatique et la dégradation de notre planète**, la finance a un rôle clé dans cette lutte, pour accompagner les acteurs économiques dans leur transition et financer les investissements nécessaires. La sphère financière en a pleinement conscience, est déjà très active, notamment en France, depuis la signature des Accords de Paris en 2015, et multiplie les réflexions, tests, exigences, contraintes **en vue de réorienter les financements en faveur d'une économie verte.**

Un état des lieux sur le foisonnement des initiatives des instances internationales financières et des régulateurs et superviseurs en matière de finance durable s'impose à la fois pour mesurer l'ampleur de la tâche et s'interroger sur les risques qu'il comporte pour l'industrie financière européenne dans le contexte concurrentiel mondial.

L'EUROPE ACCENTUE SON «LEADERSHIP» DANS LA FINANCE DURABLE

L'Union Européenne a intégré les enjeux environnementaux depuis plusieurs années déjà, et en a fait **l'une des principales priorités de la Commission élue en 2019.** Ainsi, l'Europe a

aujourd'hui un leadership reconnu sur les sujets ESG, que ce soit sur les aspects réglementaires ou sur les aspects de financement. L'Europe continue à accélérer actuellement dans plusieurs directions à la fois : **la transparence, la création d'un nouveau risque de durabilité, la taxonomie des activités soutenables et l'apparition de nouveaux ratios, ainsi que l'intégration d'indicateurs ESG dans le volet publication des règles prudentielles** (le Pilier 3). L'EBA, l'ACPR, et bientôt la BCE développent des méthodologies d'analyse de scénarios climatiques, visant à estimer la vulnérabilité des bilans bancaires (dans le cas de l'ACPR, des assurances) au risque physique et au risque de transition.

▣ L'obligation de transparence et une approche originale du risque notamment environnemental

La régulation européenne encadrant la publication dans la transparence de la contribution du secteur marchand au verdissement de l'économie avance à grands pas et constitue d'ores et déjà une gageure pour l'ensemble de ses acteurs et particulièrement pour le secteur financier.

La démarche européenne conduisant vers une finance dite ESG (environnement, social, gouvernance) est structurée et touche tous les acteurs de l'économie.

Elle porte évidemment sur les obligations d'information que toutes les entreprises de taille significative devront respecter



et sur la codification et normalisation de ces informations dans son volet taxonomie.

• NFRD

Au niveau européen, la directive 2014/95/UE sur le *reporting* extra-financier («NFRD» pour *Non-Financial Reporting Directive*), rend obligatoire la production d'un *reporting* extra-financier sur le caractère durable des activités. En France, ces obligations sont applicables à partir des rapports de gestion publiés en 2017 pour l'année 2016. **Les informations demandées à ce stade sont largement inspirées de la norme internationale définie par le FSB dans le cadre de sa «TaskForce for Climate Financial Disclosure», et concernent les sociétés de plus de 500 salariés.**

• SFDR

Les textes de niveau 2, les «RTS» (*Regulatory Technical Standards*) qui précisent le règlement européen (UE) 2019/2088 (UE) dit *Sustainable Finance Disclosure* («SFDR») viennent d'être publiés en février 2021 par l'EBA, l'EIOPA et l'ESMA **formant la version finale du cadre technique de cette réglementation visant les entités de gestion et conseillers financiers et leurs produits.** L'homogénéisation de l'information relative au degré de durabilité des produits financiers était en effet une nécessité pour **assurer la transparence et la régulation de la concurrence. Cependant, on attendait les détails et «le diable est là».**

À l'instar de ce qui s'est passé pour MIFID2, **non seulement les précisions apportées rendent difficile et coûteuse la mise en œuvre de la réglementation mais il est suggéré une mise en conformité immédiate** (publication en février 2021 pour une application en mars 2021). Les établissements se sont conformés dans l'urgence à ces exigences, principalement qualitatives à ce stade.

L'article 2 de la directive introduit un nouveau risque financier, le risque de durabilité. Il s'agit d'un «*événement ou une situation dans le domaine environnemental, social ou de la gouvernance qui, s'il survient, pourrait avoir une incidence négative importante, réelle ou potentielle, sur la valeur de l'investissement*». On parle d'approche dite «*Outside/In*» qui consiste à essayer d'anticiper le risque de dévalorisation des actifs d'un portefeuille du fait d'un événement ESG. Il n'est pas précisé par les RTS et compliqué à évaluer (recensement, faits déclencheurs des risques, actifs impactés, méthodologie d'évaluation...)

Un autre point important du règlement réside dans **la création de la notion de «PAI» (Principal Adverse Sustainability Impacts)**, les principales incidences négatives en matière de durabilité. Cette fois le régulateur cherche **à mesurer les incidences sur la biosphère et la noosphère des décisions des investisseurs institutionnels**. On parle d'approche «*Inside/out*».

Les RTS sont venus préciser les **18 indicateurs de risque de durabilité et leurs métriques associées regroupés en 8 thématiques**. Au-delà de leurs nombres, l'exigence d'analyse de passage d'une année sur l'autre sur des données encore parcellaires (intensité carbone, intensité de consommation d'énergie...) et sur des indicateurs qui souvent n'ont de sens qu'au niveau entreprise ou secteur rend difficile l'interprétation de leurs évolutions et l'intérêt de leur mesure dans une approche portefeuille.

Les calculs nécessitent de nombreuses données très peu présentes dans les systèmes d'information de l'industrie de la Gestion au sens large. En synthèse, **la directive SFDR, à elle seule, constitue un défi pour l'industrie financière européenne**.

■ La taxonomie et de nouveaux ratios

La mise en place d'une taxonomie environnementale est rentrée dans une phase pratique de mise en œuvre avec la publication par l'ESMA, l'EBA et l'EIOPA le 1^{er} mars 2021 des réponses à l'enquête des 3 ESA's (Autorités de Supervision Européennes) concernant la taxonomie exclusivement environnementale visée par l'article 8 du règlement européen 2020/852. L'ESMA demande aux entreprises non financières


de calculer **3 indicateurs clés de leur transition vers des activités durables : la proportion de CA «durable»**, les investissements dans **les activités durables** (Capex) et **les charges associées** (Opex). Les 6 objectifs de l'article 9 de la Directive servent de **critères du caractère durable de l'activité d'une entreprise** et donc de clé de calcul. Janvier 2022 et 2023 sont les dates limites de démarrage des publications.

Le Ratio d'Actifs Verts (RAV), Green Asset Ratio (GAR) constitue la **principale innovation apportée par l'EBA pour les banques**. Au numérateur, la part des prêts et avances, titres de créance et participations, garanties accordées à des contreparties atteignant les niveaux requis de durabilité environnementale de la Régulation, au dénominateur, le total bilan et hors bilan des mêmes instruments. **Les contrats avec la clientèle de détail sont également concernés**. Un RAV global pour tous les objectifs confondus et un RAV par objectif.

Le Ratio d'Actifs Verts (RAV) pourrait devenir un indicateur clé du verdissement de l'économie car les actifs des banques sont un très bon indice de son évolution. Il constitue potentiellement la clé de voûte des travaux de l'EBA mais aussi de l'ESMA car **il se nourrit des publications des entreprises et notamment du ratio de CA «durable»**. Dans un premier temps, il a vocation à être très faible, reflétant le chemin à parcourir, mais aussi la difficulté à obtenir les données permettant de l'alimenter. Un rapport de l'EBA l'estime à 7,9%, sur un périmètre pourtant restreint (hors PME, hors crédits aux particuliers, etc...). Même sur ce périmètre de crédits aux grandes entreprises, l'EBA note que seules 17% des expositions pouvaient être analysées sur la base de données précises, le reste devant faire l'objet d'approximation, en appliquant notamment des niveaux d'émission moyens par secteur, ce qui évidemment **ne permet pas de différencier les sociétés au sein d'un même secteur en fonction de leur performance énergétique**.

On peut penser que le ratio final, sur un périmètre plus complet, mais sur lequel la disponibilité des données sera par construction plus aléatoire, sera encore plus faible, voire proche de zéro, ce qui posera un problème majeur d'interprétation du résultat par les utilisateurs, en totale contradiction avec les engagements pris, réels et sérieusement pilotés, par les banques de verdissement de leurs portefeuilles, notamment **dans le cadre de la «Net Zero Banking Alliance»**.

On regrettera, comme l'EBA d'ailleurs, que les créances sur les états et sur les banques centrales ne soient pas prises en compte ne serait-ce que pour leur part dans les actifs des banques et pour **l'impact sur les politiques de certains états que leur prise en compte pourrait avoir**.



Le reste du monde est en retard et développe des standards qui vont diverger de l'Union Européenne. Le risque que l'Europe fasse cavalier seul en matière de finance durable est très élevé.

Guillaume CAZAURAN, *vice-président, CRSF*





L'EBA reconnaît l'importance du travail de collecte d'informations facilité, il est vrai, en Europe par NFRD et ouvre la porte à des approximations «*best effort*» pour **calculer les expositions sur des contreparties étrangères et notamment pour les groupes bancaires ayant des filiales et succursales hors d'Europe**. Le CRSF note une fois de plus la pusillanimité des régulateurs européens à l'exportation de leur réglementation (notion d'extra-territorialité) et regrette cette décision. La FED aurait demandé les mêmes informations sur les contreparties hors US et aurait sanctionné sans états d'âme les banques n'ayant pas réussi à les obtenir.

■ L'inclusion de critères ESG dans le pilier 3 de la réglementation prudentielle

L'EBA a publié également le 1^{er} mars 2021 une consultation visant à préciser **les conditions de mise en œuvre de la publication d'informations concernant les risques ESG** (pilier 3 de *Capital Requirements Regulation*, «CRR», qui détaille l'information relative aux risques des banques, article 449a). Ces travaux s'appuient sur la taxonomie et se basent notamment

sur sa décomposition des actifs bancaires et sur le RAV (GAR) et dans leur philosophie se rapprochent de SFDR (*outside/in*). **Les réponses à cette consultation sont attendues avant le 1^{er} juin 2021.**

Certains tableaux, comme l'annexe 7, constituent un défi majeur pour la profession bancaire à tel point que l'EBA n'envisage pas d'exiger le tableau 7.2 avant 2024. Cette fois, il s'agit bien de demander aux banques d'évaluer **les impacts sur leurs actifs d'événements naturels induits par la dégradation du climat elle-même, conséquence des activités humaines**: Impacts de l'augmentation de la température de l'eau, de la fonte du permafrost, de l'accroissement de la vitesse du vent, de la montée des eaux, de l'érosion des côtes, de la dégradation des sols... **La distinction entre événements chroniques ou graves est une vraie gageure et n'a jamais été réalisée à cette échelle dans des études universitaires.**

Évidemment, l'objectif de ces travaux titanesques consiste dans un premier temps à fournir au marché une transparence poussée sur les risques climatiques dans le bilan des banques, mais aussi à terme à calculer des besoins en fonds propres sur les actifs au titre d'un risque ESG, ce qui est envisagé à l'horizon 2025.

APPRÉCIATION CRITIQUE

Si on essaie d'évaluer l'articulation générale des textes, leur conception et leur portée :

- D'un point de vue pratique, l'EBA avance de manière séquentielle (par rapport à la mise en œuvre de la taxonomie) et coordonnée (avec les autres ESA's) et prend en compte la difficulté à produire l'information demandée (de fin 2022 à fin 2024 pour le pilier3 pour l'essentiel). Elle accepte le besoin de proportionnalité ainsi que des approximations. **Toutefois la notion d'approximation devrait faire l'objet d'un encadrement par les régulateurs pour maintenir la comparabilité et fermer la porte aux critiques de «greenwashing».**
- D'un point de vue conceptuel, la taxonomie mesure de manière statique le degré d'atteinte aujourd'hui par une entreprise des objectifs de la COP21 alors que les travaux sur le pilier3 ainsi que les exercices de scénarios climatiques **cherchent à évaluer la part des activités non durables et l'impact financier potentiel du réchauffement climatique** (calcul d'un risque dynamique). Ce qui amène à se poser des questions sur la cohérence générale des textes et sur la portée pratique du Ratio d'Actifs Verts (RAV) **qui n'est donc pas un outil de gestion des risques. Ce dernier est demandé en annexe 8 du pilier3 et ne devrait donc pas y figurer.**
- Autrement dit, **la charge de calcul des impacts des dérèglements climatiques incombe intégralement, dans sa conception générale, aux banques et investisseurs institutionnels** (approche Outside/In) alors que l'ESMA aurait pu, dans la taxonomie, demander aux entreprises non financières de **calculer les risques liés au dérèglement climatique.** Qui mieux que chaque entreprise peut évaluer les risques climatiques que cette dernière encourt? Les événements climatiques, trame de l'annexe7 de la réforme du pilier3 de CRR, ne sont pas même cités dans la taxonomie. On aurait pu s'attendre également à une convergence des typologies de risques sur l'approche outside/in entre SFDR et la réforme du pilier3 de CRR.
- Si on se prend au jeu d'évaluer des charges en capital pour risque ESG, **il est évident que le manque de recul statistique devrait inciter à la prudence** et à ne prévoir que de simples mentions dans les annexes sans provisionnement comptable et mobilisation de capital.
- Enfin, **on peut se demander si l'Europe se dirige vers la création d'un nouveau risque, le risque ESG,** alors que les facteurs environnementaux et sociaux ne sont que des vecteurs comme d'autres de la matérialisation de risques financiers.

Si on tente de mesurer l'effort de mise en conformité que vont devoir fournir les acteurs du secteur financier :

Nous avons souligné ci-dessus à la fois **l'empilement des textes européens, l'effort de convergence** qui a présidé à leur élaboration mais aussi **les incohérences inhérentes** certainement à un manque de conception générale et à leur étalement dans le temps.

- Les banques et investisseurs institutionnels vont devoir fournir **l'essentiel de l'effort d'évaluation de l'impact financier des dérèglements climatiques.** Ce travail va exiger de manipuler des données peu présentes dans les systèmes d'information, le plus souvent fournies à dire d'expert, non certifiées voire non certifiables. **De surcroît, l'évaluation du risque physique inhérent aux dérèglements environnementaux ne fait pas partie des expertises développées à ce jour par le Secteur Financier.**
- En synthèse, les premières réponses du Secteur Financier aux questionnaires de validation des régulateurs font ressortir un doute immense sur **la difficulté à se procurer les données et à les interpréter.** Les banques qui ont répondu au questionnaire de l'EBA sur la taxonomie ont évalué la difficulté de récupérer les données demandées à 9,6 sur une échelle de 10.
- Certaines réponses des banques et assureurs à l'EBA et à l'EIO-PA mettent en avant, avec beaucoup de bon sens, le besoin de créer **une base de données européenne du caractère durable des activités des entreprises, ainsi qu'un processus de certification européen de ces données.** De ce point de vue, compte-tenu du caractère stratégique des données et de leur normalisation qui n'est plus à démontrer, le CRSF appelle les autorités européennes **à susciter la création d'acteurs interbancaires européens et d'organismes de certification et à contraindre ces acteurs à rester européens** du point de vue de leur gouvernance et de leurs moyens s'ils ne sont pas publics.
- C'est certainement pour toutes ces raisons que l'exercice de stress test climatique, dont les résultats sont disponibles depuis fin avril 2021, permet **de préciser l'ampleur du défi qui attend le Secteur Financier.** D'ores et déjà un succès pour l'excellence de la collaboration de l'ACPR avec les banques, l'exercice montre qu'une approche par secteur est pertinente et que les calculs ne peuvent être qu'incertains, ce qui limite leur utilisation potentielle que ce soit pour les portefeuilles de crédit ou de marché.

Les textes réglementaires européens actuels encadrant la transition vers une finance durable constituent donc bien une sorte de big bang réglementaire.

CONTEXTUALISATION MONDIALE

La prolifération à un niveau mondial des initiatives concernant la finance durable, le retard des autres blocs continentaux sur ce sujet font craindre au secteur financier européen **un risque d'asymétrie concurrentielle dans un contexte de durcissement des exigences européennes.**

Faut-il s'attendre avant la fin 2021 à voir plusieurs initiatives converger pour créer normalement un cadre réglementaire mondial de la finance durable ?

Le risque climatique devient une préoccupation majeure de la planète et le G20 s'est emparé du sujet, ainsi que le Groupe de réflexion des banques centrales pour le verdissement du système financier, le *Network of central Banks for Greening the Financial System* («NGFSV»). On note également l'initiative internationale de l'IPFS (*International Platform for Sustainable Finance*), ainsi que des contributions sur la problématique ESG attendues de la part de BCBS, IOSCO et IFRS.

Le G20 devrait publier en fin d'année des exigences en matière de publication d'informations. L'Italie ayant pris la présidence du G20 pendant un an, on aurait pu espérer que **les normes européennes soient imposées au niveau mondial** pour assurer une publication d'informations sur le verdissement de l'économie et le risque climatique obligatoire, homogène, pertinente, transparente dans le monde entier.

Malheureusement, **l'Europe n'a pas obtenu (ou voulu obtenir) la présidence du groupe de travail sur la finance durable qui avait été confiée précédemment aux chinois et américains.** Sans faire de procès d'intention, un doute peut légitimement être émis sur la volonté de ces deux puissances d'imposer le même niveau d'exigence qu'en Europe au niveau international entraînant de facto **une distorsion de concurrence entre les entreprises européennes et les autres.**

Le NGFS pourrait donner une impulsion majeure au verdissement du système financier et au verdissement de l'économie en valorisant différemment le collatéral en fonction de l'effort de respect des accords de Paris par les entreprises et les établissements financiers et en limitant les achats de titres émis par des sociétés ne respectant pas ces accords. **François Villeroy de Galhau envisage d'utiliser cette fois des indicateurs qui mesureraient l'effort et sa dynamique.** Cette fois, le RAV (GAR) pourrait être utilisé de manière relativement directe, ce qui pose **le problème et la responsabilité de sa certification si le refinancement en banque centrale en dépend.**

Ces initiatives font craindre une multiplication de textes peu cohérents entre eux alourdissant encore un peu plus la mise en conformité des banques européennes.

Le reste du monde est en retard et développe d'ores et déjà des standards qui vont diverger de ceux que l'Union Européenne adopte. Le risque que l'Europe fasse cavalier seul en matière de régulation de la finance durable est donc très élevé.

L'IPFS (*International Platform for Sustainable Finance*) a pour objectif de faire converger la régulation en comparant et coordonnant les travaux des autorités publiques du monde entier sur la notion de finance durable. Le premier rapport émis en octobre 2020 à l'issue d'une année de réflexion est très intéressant car il met en évidence le « fossé » qui existe potentiellement entre les standards européens et ceux des autres pays :

- **Les efforts de taxonomie se limitent dans des pays comme la Chine ou l'Inde** à n'imposer des standards que pour les émissions de titres verts (*greens bonds*),
- Dans certains pays comme le Canada, **le secteur privé dirige les travaux de taxonomie,**
- La BERD et la BEI ont fait le même constat et souhaiteraient que **la plupart des pays alignent leur régulation de la Finance Durable sur celle de l'Europe,**
- **Un groupe de travail sur la taxonomie devrait rendre un premier rapport en juillet 2021** étant donné que les positions de départ des différents participants sont très différentes, notamment sur le caractère obligatoire des publications et leur champ d'application (simplement émissions vertes ou non pour l'Europe).

Le CRSF émet donc un certain nombre de recommandations à l'issue de ses premiers travaux :

- Les normes de publication concernant la finance durable doivent être rendues obligatoires dans la plupart des pays et notamment dans ceux disposant d'une industrie financière importante avant de fixer le calendrier européen de mise en œuvre notamment de la taxonomie et de la réforme de CRR.
- **Il apparaît prématuré de demander au secteur financier européen d'évaluer un risque ESG** pouvant servir de base à d'autres objectifs que celui d'informer; remarque d'autant plus pertinente que ni les données, ni les méthodes ne sont disponibles ou développées;
- **L'Europe doit poursuivre ses efforts visant à la convergence de la régulation dans le domaine de la Finance Durable;**



- Compte-tenu du caractère lié et imbriqué des différents textes proposés pour la publication d'informations concernant la durabilité quel que soit le secteur, **les régulateurs et ESA's devraient procéder à une consultation globale sur l'ensemble des textes qui ont été publiés.** À ce titre, la révision de NFRD devrait contribuer à la normalisation des indicateurs et données des entreprises et contribuer ainsi à la qualité de la donnée collectée. Le calcul des risques ne saurait se faire sans la contribution des entreprises à la qualité de la donnée.
- Au vu des expériences malheureuses qu'a connues l'Europe en matière de préservation du savoir-faire de certification et gestion de données pouvant avoir un caractère réglementaire, **il apparaît incontournable de prévoir que seuls des acteurs européens pourront assurer ces services dans la perspective d'une mutualisation des efforts.**

François Villeroy de Galhau a averti la communauté financière du risque de perdre la seconde manche réglementaire notamment à travers « l'imposition à l'Europe de normes et de données publiées ». Le CRSF souscrit à ce discours et incite vivement les autorités européennes à faire preuve de fermeté et de volontarisme sur tous les sujets ayant trait à la Finance Durable. •

Contactez Guillaume CAZAURAN :
guillaume.cazauran@tnpconsultants.com



La transition énergétique est une opportunité

Benoit RANINI, *président et co-fondateur, TNP*
vice-président, CRSF

La crise du Covid-19 fonctionne comme un catalyseur de la prise de conscience environnementale. Le fonctionnement économique, politique et social de notre planète est dans une impasse. Le danger du dérèglement climatique nous impose de changer nos modes de vie, de consommation, de déplacement et de production.

Ce changement de paradigme est une opportunité. Les entreprises consomment les deux-tiers de l'énergie mondialement produite, qui elle-même contribue à 40% des émissions de CO². La priorité doit être la réduction de la consommation d'énergie et d'émission de carbone, sans basculer dans la décroissance qui serait synonyme de paupérisation et de montée de la violence.

Chacun connaît les échéances courtes de 2030 et 2050. Nous devons accélérer la mise en œuvre des leviers d'action et l'atteinte des résultats. Cette voie passe par l'introduction d'un prix du carbone dans les normes comptables et dans la valorisation des actifs. Le signal par le prix, incarné par la taxe carbone, est le plus puissant et le plus universel. En outre, l'annonce d'une trajectoire de long terme permet d'intégrer la contrainte environnementale dans les décisions des entreprises et des investisseurs.

Cependant, même si elle est désormais indispensable, la décarbonation n'est pas suffisante. L'entreprise doit profiter de cette opportunité pour réviser son «*business model*», créer de nouveaux produits et développer de nouveaux services.

Un «*business model*» neutre en carbone

L'entreprise doit s'assurer que son «*business model*» respecte une consommation limitée de ressources. Or, la société d'hyper consommation a poussé les citoyens à être propriétaires d'un grand nombre de biens, dont ils se servent relativement peu. L'exemple des voitures qui stationnent l'essentiel du temps sur un parking est éloquent. In fine, la société produit un gigantesque volume de biens matériels, qui ponctionnent une grande quantité de ressources et sont peu utilisés.

Chaque entreprise doit concevoir des produits et des services avec une haute densité d'usage afin de permettre à un plus grand nombre de clients d'en bénéficier, tout en évitant la fabrication de masse et l'exploitation intensive des ressources rares.

Le «*business model*» de l'entreprise doit inclure le partage de ses actifs non stratégiques. Ce mouvement a commencé dans la mobilité, avec les concepts de partage et de location de véhicules. Il se développe dans l'immobilier de bureaux, qui doit se réinventer après le choc de la crise sanitaire et la massification du télétravail. Par exemple, en utilisant les locaux sous-occupés pour d'autres usages, événementiels, lieux de rencontre, lieux de restauration... Dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, les entreprises doivent collaborer pour optimiser et mieux amortir leurs matériels – grues, plateformes, chariots élévateurs, tractopelles...

L'entreprise doit également faire évoluer son «*business model*» en intégrant une logique de remise en circulation des produits usagers dans le cycle économique. Elle doit



développer la réparation, la seconde main et le recyclage pour offrir une seconde vie à ses produits. Par exemple, dans le secteur de l'habillement, de l'ameublement, de l'horlogerie...

Enfin, la «servicisation» des produits s'accroît. Les consommateurs achètent moins de biens matériels et paient davantage leur usage. Cette évolution oblige l'entreprise à repenser non seulement son modèle économique, mais également son modèle de service et sa relation avec les clients. Or, **les apports technologiques, tels le digital et l'intelligence artificielle, permettent de bâtir des modèles prédictifs en apportant aux clients de nouveaux services et davantage de personnalisation des offres.**

■ Une remise à plat de la relation employés-employeurs

La démotivation des collaborateurs, la distanciation entre employés et employeurs, ainsi que la perte de sens sont des **problèmes majeurs**. Trop d'entreprises font face à une dilution de la compréhension du rôle de chaque salarié dans le dispositif global.

La révolution en cours est l'**opportunité de repenser le sens**

du travail et de faire évoluer la relation entre employés et employeurs. L'entreprise doit redonner de l'envie, de la fierté et de l'énergie dans la relation avec ses salariés. **Elle doit repenser son modèle managérial. Elle doit expliquer sa raison d'être**, c'est-à-dire sa contribution au bien commun de la société. C'est la condition de durabilité de son activité à une époque où chacun, avant d'acheter, d'investir ou de travailler, veut être rassuré sur l'impact environnemental, économique et social de ses choix.

En premier lieu, il convient de créer des structures à taille humaine, avec un management qui explique aux collaborateurs l'utilité de leur action, qui valorise leurs succès, qui répond à leurs difficultés et aux enjeux de leur mission. L'entreprise doit rendre ses managers plus performants, avec un nouveau système de mesure de la performance et de bonification.

En second lieu, la relation entre les salariés et les employeurs doit tendre vers une plus grande décentralisation de la responsabilité de chaque collaborateur, avec un meilleur équilibre entre présence physique au bureau et travail à distance. L'entreprise doit développer l'autonomie, la créativité, la capacité à innover, avec une organisation du travail plus agile et plus performante.

**Même si elle est indispensable,
la décarbonation n'est pas
suffisante. L'entreprise doit
profiter de cette opportunité
pour réviser son modèle
d'affaire, créer de nouveaux
produits et développer
de nouveaux services.**

**Benoit RANINI, *président et co-fondateur, TNP,
vice-président, CRSF***



■ Un nouveau modèle de partage de la valeur

Même si le modèle libéral a démontré qu'il était le seul modèle économique permettant de créer des richesses et d'améliorer les conditions de vie de l'humanité, il apparaît indispensable de trouver un meilleur équilibre social et un meilleur partage des richesses créées. **L'entreprise doit revoir son modèle de partage de la valeur.**

Le rôle de l'entreprise ne se réduit plus aux principes énoncés par Milton Friedman, en 1972, avec pour unique objectif l'accroissement de ses profits. Outre le respect de sa neutralité carbone, **elle doit assurer à ses salariés une part de ses bénéfices, via l'actionariat salarié, la formation continue, le développement de l'employabilité, l'opportunité de prendre du temps personnel...** La vie professionnelle d'un salarié n'est plus rectiligne et l'entreprise doit adapter son fonctionnement dans le but d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

Enfin, les clients comme les collaborateurs attendent que la création de valeur de l'entreprise s'étende au-delà d'une simple contribution économique. **L'entreprise doit réviser son rôle et son apport en développant des impacts sociaux, territoriaux et environnementaux positifs. ●**

Contactez Benoit RANINI:
benoit.ranini@tnpconsultants.com



**Le point de vue du
régulateur**





Interview de **François-Louis MICHAUD**

Directeur exécutif, EBA

L'Autorité bancaire européenne (ABE) est une autorité indépendante de l'Union Européenne (UE) ayant pour mission de développer un cadre de réglementation et de surveillance adéquat pour l'ensemble du secteur bancaire européen, de façon à ce que celui-ci puisse assurer le financement de l'économie européenne. Outre la réglementation et la surveillance prudentielle des banques et entreprises d'investissement, l'EBA contribue à la lutte anti-blanchiment, ainsi qu'à la protection du consommateur, y compris au travers des services de paiement.

■ La gouvernance du système bancaire

Après la crise de 2007-2008, l'EBA a directement contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre réglementaire pour les banques qui encourage une meilleure gestion des risques, une plus grande résistance aux chocs, une meilleure gouvernance, et une transparence accrue, afin de rétablir la confiance et d'assurer un financement efficace de l'économie. **Les progrès en la matière ont été considérables.**

Pour autant, certaines fragilités perdurent. Ainsi, la profitabilité de l'ensemble du secteur, déjà faible avant la pandémie, reste incertaine **dans un contexte de faible croissance économique et de coûts de structure élevés.** La lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) reste également un défi. Or, pour remplir son rôle, le système bancaire doit être sain – et perçu comme tel – tant d'un point de vue financier que sur le plan des règles de conduite.

Les efforts des régulateurs et du secteur bancaire doivent par conséquent se poursuivre. L'EBA s'y emploie, par ses analyses de risques et stress-tests et par le développement de normes pour les banques et leurs superviseurs qui s'adaptent aux activités. Depuis 2020, l'ABE a également reçu de nouvelles missions en matière de LCB-FT, **visant à promouvoir la coopération entre les autorités nationales compétentes et faire converger leurs pratiques de surveillance,** et ce en dépit d'un cadre réglementaire qui reste très fragmenté.

■ La voie vers une économie durable

L'Union européenne est très avancée, au niveau mondial, dans le domaine de **l'identification des risques climatiques et les réflexions relatives à la transition énergétique.** Sa taxonomie et les règles de transparence en la matière peuvent devenir des références et un standard pour les autres pays.

Les établissements bancaires, compte tenu de leur rôle dans le financement de l'économie européenne, peuvent faciliter l'identification et la mesure des risques climatiques et contribuer à apporter la transparence nécessaire à la définition de stratégies de transitions réalistes. **Cela suppose toutefois l'adoption d'un référentiel commun, tel que celui qui est proposé par les autorités européennes au travers de la taxonomie.** Chacun est conscient que ce référentiel n'est pas parfait, devra continuer à s'enrichir et être complété par des outils de gestion des risques. Mais il offre déjà le langage et les concepts communs qui permettent non seulement une première appréciation des risques au niveau macro-économique mais également de mieux cerner **les zones d'ombres qui sont actuellement considérables.**



L'Europe est ainsi à un tournant. Ses principaux acteurs économiques doivent franchir le pas et s'engager dans l'adoption de règles communes pour **identifier les risques climatiques, préalable indispensable à une transition énergétique ordonnée**. Et l'avance qu'elle a déjà prise en la matière lui offre l'opportunité d'entraîner le reste du monde à sa suite!

À cet égard, le fait que le groupe de travail du G20 sur la finance durable soit co-piloté par la Chine et les États-Unis semble un signal encourageant compte tenu de l'importance que revêtent ces deux pays dans les discussions climatiques. **L'émergence d'un consensus au niveau international, et de conditions de concurrence égales, prendra certainement du temps**. Cela ne doit pas dissuader les entreprises et les banques européennes de continuer à avancer sur ce sujet vital, qu'elles peuvent d'ailleurs transformer en avantage comparatif auprès de populations européennes qui sont d'une manière générale très sensibles aux questions environnementales.

■ L'impact de Bâle 3 et les modèles d'affaires

La troisième génération des normes prudentielles internationales s'appliquant aux banques au niveau international est déjà en partie entrée en vigueur. **Elle leur a permis d'aborder la pandémie avec des bilans assainis et des niveaux de fonds**

propres élevés, avant même le déploiement d'un soutien monétaire, budgétaire et prudentiel sans précédent.

Certes, les études d'impact de l'ABE ont montré que l'adoption intégrale des normes Bâle 3 se traduirait par un coût en capital plus lourd pour certaines activités, dont certaines sont importantes pour l'économie européenne. Mais tel était précisément l'objectif de la réforme: **permettre une meilleure prise en compte du risque par les méthodes de calcul des fonds propres**, qu'il s'agisse des approches standards ou des approches avancées. Ces normes ne s'appliqueront que progressivement entre 2023 et 2028, permettant ainsi aux banques qui aujourd'hui seraient les plus affectées de constituer les réserves de fonds propres nécessaires ou de faire évoluer leur palette d'activité et de rééquilibrer leur modèle d'affaire.

Au demeurant, l'un des véritables enjeux pour les banques aujourd'hui **consiste à affirmer leur rôle essentiel pour réduire et gérer les asymétries d'information entre agents économiques**. L'avance technologique des GAFA et leur rôle croissant à différents stades de la chaîne de valeur bancaire **doivent également être pris en compte par les banques dans le cadre de leur réflexions relatives à l'évolution de leurs modèles d'affaire** rendue nécessaire par les attentes prudentielles et les nécessités d'un développement durable. ●



**Le point de vue du
secteur financier**





Interview de Patrick ARTUS

Chef économiste et membre du Codir, Natixis

Les banques ont un rôle important à jouer dans le financement de la transition énergétique. Il faut cependant avoir conscience qu'il s'agit de financements longs, avec de gros effets de levier, complexes à mettre en œuvre.

L'un des problèmes de l'Europe est l'impossibilité de désintermédier le financement de son économie. D'une part, les épargnants ont un goût prononcé pour la sécurité. D'autre part, la finance de marché n'a pas pris le relais des banques pour assurer le financement des investissements à long terme. L'Europe est donc obligée d'intermédier le financement de son économie via le secteur bancaire.

Dans ce contexte, quelle est la capacité de l'économie européenne à financer des projets longs et risqués avec des ressources en épargne courtes et sans risque ?

La régulation européenne

L'Europe a mis en place une régulation du secteur financier par les fonds propres. Depuis trente ans, la philosophie de la régulation consiste à augmenter régulièrement les réserves de fonds propres des banques et à organiser des « stress tests » en continu pour s'assurer de la viabilité du système bancaire.

Le modèle d'intermédiation européen est cher car il nécessite de rémunérer les fonds propres immobilisés par les banques à un niveau élevé. Dans un schéma où l'on demande aux banques de mobiliser de plus en plus de fonds propres, l'intermédiation a un coût trop élevé, qui s'avère pénalisant pour le système financier européen. Nous devons sortir du modèle basé sur l'augmentation continue des besoins en fonds propres des établissements financiers.

L'évolution de l'intermédiation

Comment sortir d'un système d'intermédiation aussi pénalisant ?

- La 1^{ère} solution serait de changer la régulation du secteur bancaire. Mais une telle réforme apparaît actuellement difficile à réaliser.
- La 2^{ème} solution serait de changer la réglementation du secteur assurantiel avec la mise en place d'un nouveau Solvabilité 2. La prochaine révision de cette réglementation offre une telle opportunité.
- La 3^{ème} solution serait l'intermédiation de la BCE pour financer la transition énergétique à des conditions favorables. Toutefois, cette hypothèse induit une intermédiation directe de la banque centrale.

Le portage du risque

La question fondamentale qui a été jusqu'à présent éludée consiste à décider qui doit porter le risque économique. La régulation s'est fixée comme objectif prioritaire la sécurité de l'épargnant sans se poser la question du portage du risque. Après la crise de 2008, pour des raisons politiques, l'Europe a refusé que les États sauvent les intermédiaires financiers en danger. La régulation a alors imposé aux banques de constituer des fonds propres gigantesques.

Jusqu'à présent, le risque était porté par les actionnaires des établissements financiers. Mais chacun constate que les valeurs bancaires sont de moins en moins attractives. On pourrait alors imaginer que le risque soit porté par les épargnants. Mais ces derniers refusent d'assumer le moindre risque.



En conséquence, le risque économique bascule progressivement vers l'État. Les prêts garantis par l'Etat (PGE), les prêts participatifs Relance (PPR), les garanties accordées aux secteurs en difficulté... illustrent cette tendance de fond. **Le plus probable est que l'on se dirige vers une nationalisation de facto de l'intermédiation financière.** Les banques survivront dans les mains des États et seront totalement administrées. Le financement sera alors public. En réalité, cette solution consiste à confier le portage du risque aux ménages et aux citoyens... sans qu'ils le sachent.

Aux États-Unis, les agences Fannie Mae et Freddie Mac ont déchargé les banques du risque économique. Ce sont les Américains qui portent le risque. Il serait logique de créer en Europe une agence du type Fannie Mae ou Freddie Mac afin de libérer des fonds propres pour les banques et de les réalouer pour les entreprises. **Ainsi, les crédits immobiliers des ménages seraient garantis par l'État.**

■ La réforme de Solvabilité 2

La réglementation du secteur assurantiel a fortement réduit les investissements directs dans les entreprises. Une révision de Solvabilité 2 apparaît plus que nécessaire.

Pour l'assurance-vie, il faudrait une réforme du fonds en euros. En effet, **le régulateur a privilégié la garantie en capital du fonds en euros.** Et les compagnies d'assurance doivent être en mesure de prouver au régulateur que la valeur des actifs ne sera pas plus faible dans un an qu'aujourd'hui. Nous devons bâtir le fonds en euros du futur, avec moins d'obligations en portefeuille, davantage de fonds propres et davantage de « *private equity* ».

La 1^{ère} solution serait de supprimer la garantie en capital. Toutefois, il semble difficile de la supprimer de force, en orientant les fonds en euros vers les fonds euro de croissance.

La 2^{ème} solution consisterait à renforcer Solvabilité 2 et à changer l'horizon. Ainsi, les tests de risques seraient évalués à un horizon de trois à quatre ans au lieu d'un horizon d'un an.

■ La fuite en avant dans l'endettement

La création monétaire est désormais effectuée par les banques centrales, qui sont devenues les prêteurs en dernier ressort des États. Un récent rapport de l'institut de recherche de la BCE montre à quel point la politique monétaire de la banque centrale est désastreuse car elle affaiblit l'intermédiation financière en Europe.

Au XX^{ème} siècle, une création monétaire aussi massive provoquait de l'inflation. Mais cela ne fonctionne plus aujourd'hui car le supplément de monnaie créé n'est pas dépensé dans l'économie. **Une grande partie de cette monnaie est investie en actions ou dans l'immobilier. C'est ainsi que nous assistons à une inflation des actifs mais pas de l'économie.**

En théorie, il faudrait arrêter au plus vite de créer autant de monnaie. Mais les objectifs des banques centrales ont évolué et sont désormais centrés sur le plein emploi et la baisse des inégalités. De plus, les bulles peuvent mettre longtemps avant d'éclater dès lors que les taux d'intérêt restent bas. **Chacun doit néanmoins être conscient que l'accumulation et le gonflement des bulles d'actifs préparent très probablement les crises financières du futur. •**



Finalisation de Bâle 4* : allons-nous continuer à ignorer les erreurs de conception et leurs multiples effets délétères ?

Michel BILGER, *responsable régulation et supervision,*
Crédit Agricole

La réforme Bâle 4 s'est faite sans trop d'écoute des banques qui ont pourtant alerté très tôt sur les conséquences potentiellement lourdes en Europe de certains concepts de base qui devaient conduire à l'accord de décembre 2017

La réforme Bâle 4 suscite toujours des débats animés car les enjeux financiers qui en résulteront seront majeurs, pour les banques et pour l'économie européenne.

Les banques ont très tôt tiré la sonnette d'alarme sur certaines faiblesses inhérentes à Bâle4. Elles ont pour cela contribué scrupuleusement aux différentes consultations mais il faut avouer que leurs réponses ont souvent été mises tout simplement sur la touche.

Le mécanisme de l'*output floor*, cœur du sujet Bâle4 (plus de 50% de son impact négatif), en est l'exemple illustratif le plus flagrant.

Dès 2015, les banques ont alerté sur les problèmes inhérents à l'*output floor* et réclamé a minima des analyses complémentaires.

Les papiers de consultation du Comité de Bâle sur les différents pans de réforme envisagés ont eu lieu à partir de la fin 2014. La profession bancaire a alors rapidement réagi pour tirer la sonnette d'alarme sur les faiblesses de ce dispositif.

Ces réponses restent visibles sur le site du BCBS et en voici certains extraits :

• **FBE** : L'ajout d'une dimension *floor* pourrait donner une illusion de comparabilité mais cela n'enrichira pas la compréhension des parties prenantes. Au contraire, les *floors* déformeront le sens de certaines des mesures. L'introduction d'un cadre d'un *floor* de fonds propres pourrait entraver les mesures s'il devenait contraignant car la comparaison entre les modèles IRB ne reflétera plus les pures différences entre les profils de risque.

• **EACB** : L'introduction de *floors* pourrait exacerber les distorsions de concurrence, par exemple entre les banques américaines et les banques européennes. L'impact qu'un *floor* sur le risque de crédit aurait sur les prêts immobiliers pourrait entraîner un préjudice grave pour le financement hypothécaire en Europe par rapport aux États-Unis. En effet, selon Moody's, près des deux tiers du risque sur les prêts hypothécaires en cours sont supportés par les contribuables américains à travers la garantie fédérale de Fannie Mae et Freddy Mac. Par conséquent, si les *floors* avaient des effets limités sur les banques américaines et le financement du logement aux États-Unis, ils impliqueraient des conséquences majeures pour les banques européennes et l'économie européenne.

• **ESBG** : Les approches normalisées n'aboutiront pas à des mesures de risque cohérentes et comparables, surtout lorsque l'on compare les pondérations de risque calculées sur les expositions dans différentes juridictions. Les fonds propres fondés



sur les approches standardisées peuvent donner une fausse impression d'exactitude et de fiabilité. En réalité, ils pourraient introduire l'arbitraire dans le cadre d'adéquation des fonds propres. Les expositions de crédit comme par exemple les expositions immobilières résidentielles, dans des pays comme l'Allemagne, la France et la Suède, d'une part, et les États-Unis, d'autre part, ayant un certain LTV (par exemple 70%) seront considérées comme présentant le même risque de perte bien que les modèles de perte historiques pour les expositions immobilières résidentielles dans ces pays racontent des histoires complètement différentes.

Le Comité de Bâle justifiait l'introduction du dispositif d'*output floor* par l'iniquité des exigences de fonds propres, les nouvelles règles du jeu devant les rendre plus équitables entre banques standardisées et les banques utilisant des modèles internes. Le Comité de Bâle s'occupant des grandes banques internationales actives, y avait-t-il beaucoup de banques sous son giron qui utilisaient encore des méthodes standards et qui devaient ainsi être protégées? En France

en tout cas, le superviseur enjoignait aux banques nationales de lui produire un calendrier dit de *roll out* pour couvrir à un horizon court terme l'ensemble de leurs activités sous les méthodes modèles internes jugées à juste titre bien plus fiables.

L'idée en tout cas était de réduire le bénéfice résultant de l'utilisation de modèles internes par une surcharge en capital pesant sur ces mesures.

■ Loin d'améliorer les choses, la réforme Bâle 4 a empiré lors des négociations finales entre États

Il a fallu deux années d'après discussions entre les membres du Comité de Bâle pour obtenir l'accord signé le 7 décembre 2017. Au fil des échanges entre États et avec des décideurs obnubilés par la recherche d'un consensus, le concept de l'*output floor* s'est même détérioré et a abouti à un mécanisme qui souffre de deux lacunes graves se combinant :



- une franchise pour cette surcharge de capital a été introduite dans le calcul et l'*output floor* est ainsi devenu un supplément de capital sélectif entre banques, pour des motifs éloignés de la notion de risque pourtant visée: certaines sont quasiment exonérées grâce à leur mix d'activités exercées (la banque de gros est peu impactée) ou du fait de leur lieu géographique (les marchés US sont infiniment plus souples pour permettre une gestion de l'*output floor*). Le seuil fixé pour cette franchise permet d'ailleurs miraculeusement aux banques américaines, pourtant à l'origine de la crise des subprimes et donc de la réforme, d'être épargnées par l'*output floor*. Est-ce là un hasard ?
- d'autres banques ont été en revanche démesurément touchées à la hausse, le renforcement du capital étant devenu très différencié suivant les métiers bancaires. On aurait en effet pu s'attendre à une hausse uniforme des exigences tirées des modèles internes, de l'ordre de 10% maximum dans la limite du mandat initial donné par le G20. Or la formule finalement retenue génère pour certains métiers des effets multiplicateurs de 200% voire 300%, totalement injustifiés.

Toutes les activités de banque de détail se retrouvent outrageusement impactées mais aussi d'autres métiers comme les financements spécialisés et les métiers de titrisation qui sont également démesurément touchés.

■ Les banques veulent une réglementation efficace et équitable

Ce n'est qu'en octobre 2018, soit presque un an après l'accord, que les banques ont pu avoir accès aux premières données d'ensemble sur les impacts de la réforme. Leur exploitation a alors permis des analyses chiffrées qui ont montré à la fois des contraintes de capital additionnelles bien supérieures en Europe au mandat initial confié par le G20 au Comité de Bâle.

Elles ont alors souligné les faiblesses conceptuelles de la formule du mécanisme de l'*output floor* sortie de l'accord, et montré que ce mauvais thermomètre de mesure des risques allait, au-delà de l'instauration d'exigences de fonds propres bien plus élevées, bouleverser le modèle de la banque de proximité.

Les deux objectifs recherchés globalement par la réforme Bâle 4 étaient d'une part de **réduire la variabilité des mesures en risques** et d'autre part d'**amener une meilleure comparabilité**. Aucun de ces deux objectifs ne sera bien rempli. En revanche, ce seront des pans entiers de la réglementation prudentielle précieusement acquis au fil du temps qui vont être remis en cause. Ainsi en sera-t-il du principe de base de la réglementation **« même risque, même capital »** qui a pourtant soudé tous les acteurs financiers depuis Bâle1 en 1988. **Le développement et la maintenance de modèles internes, toujours coûteux à exploiter, va être challengé et de nombreuses banques vont abandonner la production de nouveaux modèles internes**, sur les activités de marché par exemple (nouvel FRTB).

L'Europe doit être courageuse et intelligente, tout en respectant au mieux l'accord de décembre 2017. **Il ne faut pas nous forcer à mettre en œuvre en l'état une réglementation que l'on sait être une norme néfaste qui affaiblira nos banques au détriment des autres, américaines en premier lieu.**

Elle doit préserver la liberté de pouvoir continuer à exercer un métier de banque de détail **sans contraintes prudentielles excessives.**

Elle doit enfin s'affirmer et non se déchirer. Il est important pour les citoyens de l'Union européenne d'avoir des groupes bancaires européens capables de se mesurer aux grandes banques américaines et asiatiques. **Ce n'est pas en leur coupant un bras et en leur imposant un fardeau prudentiel supplémentaire dédié que cette vocation leur sera facilitée...**

■ Nous continuons à œuvrer en ce sens

Il ne s'agit pas de remettre en cause les avantages d'une réglementation internationale, ni même de remettre en cause l'idée initiale d'un renforcement des exigences sur les mesures tirées des modèles internes. Et sans doute est-il trop tard pour revoir l'accord de Bâle de décembre 2017!

Une conclusion s'impose cependant : **les ratios Bâle 4 seront bien plus pertinents lorsqu'ils seront utilisés hors impact de l'output floor**. Cet output floor que même l'EBA a qualifié d'artificiel déforme irrationnellement et gravement les ratios.

Il est indispensable de trouver une solution pour corriger ou limiter au maximum ce mécanisme de l'output floor. Plusieurs pistes ont été mises sur la table, certaines meilleures que d'autres. Elles concernent l'ajustement des méthodes

standards pour tenir compte des spécificités européennes qui amoindrissent les risques (double recours pour l'immobilier résidentiel par exemple) et/ou le fonctionnement du mécanisme d'*output floor* lui-même (introduction d'un plafonnement).

La réglementation financière est un enjeu politique: USA versus l'Europe? Pays où les banques ont peu de modèles internes versus France ou Allemagne? Pays host contre pays home?

Bâle 4 en est un symbole. Cette réforme mêle de nombreux ingrédients : mesures techniques, impacts économiques, stabilité financière mondiale... Les conséquences seront majeures s'il n'y a pas de réelle considération européenne du sujet, avec une menace à terme sur la souveraineté financière de l'Europe et un danger pour le modèle de la banque de détail à la française qui montre pourtant chaque jour ses grandes qualités auprès de tous ses clients. •

**Nom donné par les banques à la réforme « Finalisation de Bâle3 » portée par les autorités*



Les leçons de la crise face aux défis de notre temps

Philippe DUMONT, *directeur général, Crédit Agricole Assurances, directeur général adjoint, Crédit Agricole SA, responsable du pôle assurances*

Depuis maintenant plus d'un an, le monde vit une période en tous points inédite. **La virulence de la pandémie a nécessité des mesures fortes pour protéger la population, avec à la clé d'importantes restrictions d'activités.** Dans ces conditions, la décision a été prise de créer un filet de protection pour préserver l'économie de l'impact de la crise sanitaire et la transposer de l'avant crise à l'après crise. Un choix stratégique qui s'est concrétisé par trois types d'actions : des aides directes des États aux entreprises, des facilités de trésorerie sous forme de prêts garantis par l'État (PGE) ainsi que diverses formes de moratoires de l'autre, et pour les salariés, un dispositif spécifique de chômage partiel.

Dans ce contexte si particulier, **le premier enseignement est l'extraordinaire résilience dont a fait preuve le secteur de l'assurance** durant cette crise. Nous avons su résister à un choc majeur, dont personne n'aurait pu prédire l'ampleur. Plus encore, **notre solidité financière et la qualité de notre organisation** nous ont permis de répondre présents aux attentes de nos clients, notamment pour ceux d'entre eux les plus déstabilisés et fragilisés.

Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société : la raison d'être du groupe Crédit Agricole ne pouvait pas faire davantage sens. Contributeurs majeurs, nous avons su nous positionner aux côtés de nos clients les plus touchés, comme de la société dans son ensemble. **À l'épreuve de la crise, Crédit Agricole Assurances a été fidèle à ses engagements mutualistes.** C'est le sens des gestes forts que nous avons mis en œuvre pour soutenir des restaurateurs, artisans et autres commerçants confrontés à des pertes d'exploitation imprévues, non couvertes par le champ habituel de leur assurance, à hauteur de 240 millions d'euros. Crédit Agricole

Assurances s'est ensuite positionné en **acteur n°1 de la reprise avec une participation aux prêts participatifs relance à hauteur de 2,25 milliards d'euros.** Souvent dépréciée, la contribution de l'assurance à l'économie pendant la crise a été décisive.

Il nous faut maintenant nous adapter aux impacts plus structurels de cette crise qui a accéléré certaines tendances, au premier rang desquelles on trouve bien sûr **la digitalisation chez nos clients comme dans notre fonctionnement en interne, le besoin accru de protection, la recherche de sens et l'impact macro financier.**

▀ La finance durable, prémisses d'un mouvement d'ampleur

La pandémie a provoqué une prise de conscience collective : celle de la fragilité de nos sociétés. Ce constat a pour conséquence très directe d'**accroître le besoin de résilience**, de protection face aux risques et aux chocs. Et dans le monde de 2021, cette attente se porte inévitablement sur deux des grands défis de l'humanité : **le climat et l'inclusion.**

Crédit Agricole Assurances assume aujourd'hui pleinement sa position de premier investisseur institutionnel en énergies renouvelables. C'est d'ailleurs le sens de nos récentes prises de participation auprès de l'opérateur d'énergie photovoltaïque italien EF Solare et d'un portefeuille hydroélectrique au Portugal. Autre exemple particulièrement parlant : **la planification de la sortie du charbon thermique de notre Groupe sur un calendrier en ligne avec l'Accord de Paris.**



De même, depuis plusieurs années, Crédit Agricole Assurances **intègre des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses analyses et décisions d'investissement**. Certains secteurs sont ainsi privilégiés au regard de l'importance des enjeux sociétaux (santé, énergies renouvelables, financement de l'économie) et de la cohérence avec la politique du groupe Crédit Agricole. **Fidèle à ses engagements, en droite ligne avec sa raison d'être, Crédit Agricole Assurances assure son rôle d'investisseur avec des choix responsables pour la société**, en veillant à les communiquer de façon transparente à ses clients.

Cette ambition se concrétise à travers nos territoires, avec le **financement de projets de réhabilitation et de construction de quartiers dynamisant l'économie**. En outre, nous apportons une contribution décisive à de nombreux projets d'infrastructures liés au numérique ou au transport. Soit autant d'illustrations de la capacité de Crédit Agricole Assurances à investir dans l'économie en intégrant pleinement des objectifs tant sociaux qu'environnementaux.


Crédit Agricole Assurances souhaite répondre aux évolutions sociétales et aux besoins clients et se positionne comme **un acteur responsable**. Parallèlement nous n'avons pas attendu l'entrée en vigueur du règlement Disclosure ou du projet de taxonomie verte pour proposer des supports responsables à nos clients et l'accès de tous à la protection.

■ **Réglementation : réduire la volatilité induite par la réglementation pour des engagements à long terme**


Nos assurés attendent que nous gérons leur épargne dans le cadre d'investissements de long terme capables de répondre à leurs besoins (assurance vie et retraite). Cette mission, inscrite par nature dans un temps long, **nous confère un rôle considérable dans le financement de l'économie : l'assurance vie représente quelque 1800 milliards d'euros**.

Le cadre réglementaire de Solvabilité 2 a permis d'apprécier efficacement les risques, comme en atteste l'absence de faillite d'assureurs au cours des dernières années. Pour autant, ce constat ne doit pas empêcher de pointer de réelles faiblesses structurelles, liées au caractère procyclique et volatil de la réglementation et à la pénalisation des investissements à long terme. Alors même que l'assurance est intrinsèquement une activité à long terme, le référentiel prudentiel favorise le court terme, avec pour références de base les notions de *mark-to-market* et de *market consistency*. Résultat : **toute fluctuation du marché impacte immédiatement le coût en solvabilité**, et ce, même si elle s'avère temporaire et décorrélée de tout mouvement de fond. Les conséquences sont très concrètes. Solvabilité 2 a notamment pour effet de freiner la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) par les assureurs et les réassureurs. **En période de crise, ce cadre réglementaire incite ainsi les acteurs à se tourner vers des obligations d'État plutôt que d'investir dans des infrastructures durables** (photovoltaïque, hydrogène, éolien), trop coûteuses en capital. **C'est une situation préjudiciable pour l'ESG** : le gain serait réel si les investissements pouvaient être directement fléchés vers les entreprises actives sur ces sujets. **Nous poursuivrons toutefois nos investissements dans la finance durable, malgré ces nombreuses contraintes, pour financer l'ensemble des activités** participant à l'économie réelle et à la transformation de la société.

Dans ce cadre, nous sommes bien sûr attentifs à la révision en cours de la réglementation Solvabilité 2. Le projet actuel doit être analysée à la lumière de la crise en cours, comme des défis qui se dressent devant nous. De fait, ce n'est pas un choix entre seuls techniciens – assureurs et régulateurs – **mais un choix politique qui doit ici être opéré**. La révision de Solvabilité 2 peut a priori sembler un sujet technique, mais la réalité est que **des milliers de milliards d'investissements dépendront des mesures prises**. Il est grand temps de mettre en place un agenda qui corresponde à la politique industrielle de l'Europe : les assureurs doivent disposer des coudées franches pour jouer leur rôle sociétal sur le long terme, de maillon déterminant de la vitalité économique comme de la transition énergétique. **Avec une réglementation pertinente, cohérente avec notre activité, nous pourrions accélérer encore les transformations. Nous sommes prêts. •**



**Les assureurs doivent
disposer des coudées
franches pour jouer leur
rôle sociétal sur le long terme,
de maillon déterminant
de la vitalité économique
comme de la transition
énergétique.**



*Philippe DUMONT, directeur général, Crédit Agricole
Assurances, directeur général adjoint, Crédit Agricole SA,
responsable du pôle assurances*



Interview de **Olivier GAVALDA**

Directeur Général, Crédit Agricole Île-de-France

L'approche de la transition énergétique ne doit pas être dogmatique. Face au «*big bang*» réglementaire de la finance durable et aux nouvelles obligations relatives aux critères ESG, les banques doivent être pragmatiques pour accompagner au mieux leurs clients.

Chacun a pris conscience que les entreprises qui ne seront pas vertueuses risquent d'être boycottées par les consommateurs. Le groupe Crédit Agricole a pris des engagements précis en matière de décarbonation. Et la plupart des grandes banques françaises ont adapté leur stratégie de sortie du charbon afin de se mettre en conformité avec la promesse faite par la place financière de Paris en juillet 2019.

L'analyse comptable des entreprises financées par les banques n'est plus suffisante. Les banques doivent prendre en compte les critères sociaux et environnementaux dans l'analyse des risques des entreprises qu'elles financent. Le Crédit Agricole Île-de-France s'est engagé à rendre 100% ESG tous ses nouveaux placements et va mettre en place une cotation extra-financière et une évaluation de la transition énergétique des entreprises que l'établissement finance.

■ Une approche durable auprès des entreprises

Les banques ont un rôle important pour accompagner les entreprises dans leur transition énergétique. Elles peuvent proposer des services d'audit en matière de décarbonation, d'impact de la taxe carbone, de recherche d'aides financières... dans le cadre des projets d'investissement qu'elles financent. Elles réfléchissent à la manière dont elles peuvent aider plus

particulièrement les ETI et les PME, qui ont davantage de difficultés à se décarboner. Elles ont l'opportunité d'analyser les entreprises clientes, d'intégrer la dimension prospective dans le cadre de l'évolution de leur mix énergétique, et de faire évoluer leurs «*business models*».

Crédit Agricole Île-de-France encourage les entreprises à opérer leur transition énergétique et à se doter d'une politique RSE en leur accordant un bonus lorsqu'elles atteignent un certain résultat.

■ Une approche durable auprès des particuliers

Crédit Agricole Île-de-France propose d'aider les particuliers qui souhaitent acheter un bien immobilier à évoluer dans la mosaïque des normes et des obligations relatives à la transition énergétique. Face à la complexité des démarches, le conseil à l'achat d'un bien immobilier avec un volet énergie a une vraie valeur pour les clients.

■ Les enjeux de la simplification réglementaire

Le poids de la réglementation fait partie du métier de la banque et a naturellement un impact sur ses coûts. À titre d'exemple, la réforme de Bâle3 ne sera pas neutre pour les banques, notamment dans le domaine du crédit immobilier, malgré sa mise en œuvre progressive entre 2023 et 2028.

Nombre d'établissements financiers rencontrent des difficultés car ils n'ont pas suffisamment investi dans les technologies



digitales, et notamment le traitement de la data. Les obligations réglementaires doivent être traitées avec un maximum d'efficacité et un minimum de coûts. Pour répondre à ces contraintes, les banques doivent investir dans les moyens nécessaires en termes d'automatisation, d'intelligence artificielle, de gestion des données... En effet, il existe des pistes importantes pour alléger les lourdeurs des processus réglementaires.

■ La relance de l'économie

Rien ne laisse présager un «*mur des faillites*» pour les entreprises, même si le nombre de défaillances sera plus important en 2022 que lors des deux précédentes années. Les aides de l'État accordées aux entreprises avec le concours des banques ont été très efficaces. **Le système bancaire français est solide**

et les résultats des établissements financiers sont positifs. N'oublions pas que les banques françaises réalisent environ les trois quarts des résultats des banques européennes.

La sortie de crise devrait être marquée par une puissante vague de consommation mais il est difficile de savoir si elle sera durable. Toutefois, les perspectives à moyen terme sont positives. En Île-de-France, la croissance sera dynamisée par la construction du Grand Paris d'ici à 2028. La vie des franciliens en sera bouleversée. Les nouvelles infrastructures liées à ce projet seront décisives pour attirer des entreprises internationales à Paris. •



Interview de **Bernard MUSELET**

Président du Directoire, Crédit du Maroc

■ Face à la crise, une mobilisation efficace et une forte résilience

Face à la crise sanitaire et économique qui a marqué l'année 2020, la réponse du Maroc a été immédiate et efficace, avec des mesures de confinement permettant de limiter son ampleur et un soutien de l'État au tissu économique et aux ménages touchés de plein fouet par ce contexte inédit.

Le secteur bancaire, composante majeure de l'écosystème marocain, a vu son rôle de moteur et de financeur de l'économie s'amplifier face à cette conjoncture exceptionnelle. Les banques ont été au cœur du dispositif de soutien à l'économie en se mobilisant derrière le gouvernement et les autorités.

En lien avec la CCG (Caisse Centrale de Garantie), le GPBM (Groupement Professionnel des Banques du Maroc) a réagi rapidement aux décisions du CVE (Comité de Veille Economique) pour mettre en place les mesures d'accompagnement aux ménages et aux entreprises : distribution d'aides sociales de l'État via les réseaux bancaires, reports d'échéances, facilités de trésorerie (Damane Oxygène) et solutions de financement complémentaires (Damane Relance).

Le secteur bancaire en général et Crédit du Maroc en particulier, ont démontré leur résilience face à la crise.

■ Au milieu de toute crise se trouve une grande opportunité

La crise sanitaire a touché les plus vulnérables. Elle a mis en exergue un certain nombre d'enjeux qui nous poussent à agir pour construire une société plus résistante. **Parmi ces**

enjeux, la transition énergétique des États et des entreprises constitue un levier majeur.

La stratégie nationale en la matière, édictée par la vision de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, vise à atteindre 52% de production d'électricité de sources renouvelables d'ici 2030. De grands projets nationaux ont vu le jour et nous assistons à présent à une véritable prise de conscience de la part des chefs d'entreprises, et notamment ceux de PME, pour décarboner leurs activités et améliorer ainsi leur compétitivité tant sur le marché domestique qu'à l'international. **Les conditions de développement sont là, il reste à les sécuriser pour donner de la perspective aux investisseurs, notamment étrangers souhaitant se relocaliser au Maroc.**

C'est donc tout naturellement, qu'à l'instar du projet sociétal du Groupe Crédit Agricole S.A., Crédit du Maroc consacre, dans son projet à moyen terme, Tajdid2022, un projet sociétal à côté de son projet client et de son projet humain. Le projet sociétal porte l'ambition d'agir en tant qu'acteur responsable dans l'intérêt de la société et de l'environnement et de se positionner comme référent de la finance responsable, verte et inclusive sur le plan national, en ligne avec la vocation de sa maison mère, Crédit Agricole S.A.

Crédit du Maroc dispose d'une large gamme de produits destinés au financement des énergies renouvelables. Cette offre s'adresse naturellement à l'ensemble de ses clientèles et a été élargie grâce à son partenariat avec la BERD destiné à financer des projets d'investissement en équipement permettant ainsi aux entreprises de générer des économies d'énergie. Notre affiliation au Groupe Crédit Agricole S.A., 1^{er} groupe bancaire européen engagé dans le financement des énergies renouvelables et leader du marché des Green bonds, via sa



filiale CACIB, nous confère, à travers des synergies, **une véritable expertise sur le volet financement, notamment sur l'accompagnement dans le montage des programmes d'investissement.**

■ Vers une relance économique durable et responsable

Le plan de relance vise à redynamiser l'économie, sauvegarder les emplois, accélérer le processus de formalisation de l'économie, accroître in fine la compétitivité du Maroc à l'international et à promouvoir la bonne gouvernance. À cet égard, l'État a prévu une injection de liquidité dans l'économie nationale estimée à 120 milliards de dirhams répartie comme suit :

- **Les crédits garantis par l'État** avec un engagement de ce dernier de mobiliser 75 milliards de dirhams destinés à tous les segments d'entreprises : grandes entreprises, PME, TPME et entreprises publiques.
- **Le fonds d'investissement Mohammed VI**, avec l'engagement de l'État de mobiliser 45 milliards de dirhams (15 milliards

de dirhams versés par l'État et 30 milliards par des institutionnels nationaux et internationaux) destinés au financement de projets structurants.

Cette mobilisation traduit la volonté et la détermination des autorités et du gouvernement sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, à accompagner la relance économique au Maroc. **Le secteur bancaire et notamment Crédit du Maroc continueront à jouer un rôle central dans cette seconde phase de relance par le biais du financement, et en tant que conseiller partenaire et influenceur.**

Le Nouveau Modèle de Développement porte l'ambition d'un Maroc solidaire, durable et audacieux. L'entreprise jouera un rôle primordial dans la réalisation de cette ambition en intégrant la Responsabilité Sociétale et Environnementale dans sa gestion au quotidien. Nous sommes convaincus que la performance durable des entreprises dépend désormais de leur capacité à fonder leur modèle d'affaires sur une utilité perçue et reconnue répondant aux besoins et attentes de ses parties prenantes permettant ainsi la construction d'une société plus juste et plus équitable. ◦



La conformité, une fonction en pleine transformation

Jacques SUDRE, *directeur de la conformité,
La Banque Postale*

Henry-Julien VAYSSETTE, *directeur, TNP*

Apparue en France depuis plus d'une quinzaine d'années avec la modification du CRBF 97-02 du 1^{er} janvier 2006, la **fonction Conformité n'a cessé de se structurer et d'évoluer pour devenir un garde-fou incontournable des établissements financiers**. Elle doit à présent faire face à de nouveaux défis afin que sa valeur ajoutée soit pleinement reconnue.

■ Une fonction face à la complexité

La fonction Conformité a pour objet de **prévenir les risques de non-conformité**, c'est-à-dire le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières. Ces dispositions peuvent être de nature législatives ou réglementaires, de normes professionnelles et déontologiques.

Le périmètre d'intervention de la fonction est donc extrêmement large et variables suivant les organisations : Lutte Contre le Blanchiment d'argent et le Financement du Terrorisme (LCB/FT), Protection de l'investisseur et des déposants, voire Data Protection Officer, Responsable de la sécurité des systèmes d'information, Déontologie... **Tous ces périmètres ne lui étant pas nécessairement rattachés.**

Ses missions reposent aujourd'hui sur 7 piliers : veille réglementaire, établissement de cartographies de risques de non-conformité, rédaction de procédures, formations et sensibilisation, conseil, contrôles et reporting/pilotage

Un des défis de tout responsable de Conformité est de savoir gérer la complexité et la diversité du champ d'action de la fonction, sachant qu'il n'existe pas de modèle unique.

■ Pression et expansion

Depuis sa création, la fonction n'a cessé de faire face à une inflation réglementaire qui, au-delà des textes du législateur français, s'est étendue à des règlements de l'Union Européenne voire à des textes étrangers du fait d'une application extraterritoriale du droit (exemple des transactions en dollars contrôlées par l'OFAC). **Cette accélération réglementaire est notamment la conséquence de la crise financière de 2008.**

Ainsi, au cours des dix dernières années, il a notamment fallu composer avec les directives anti-blanchiment, la réglementation américaine FATCA, l'échange automatique d'informations fiscales, MAD/MAR, MIF2, la Directive sur la Distribution d'Assurance, SAPIN 2, le RGPD...

Si le rythme de ces productions réglementaires tend à présent à se ralentir, la LCB/FT reste au cœur des préoccupations des fonctions Conformité.

En effet, le législateur et le régulateur continuent de maintenir **une pression importante sur les établissements, au travers** :

- **Des publications réglementaires** : transposition de la 6^{ème} directive anti-blanchiment, publication de l'arrêté du 6 janvier 2021 relatif au dispositif et au contrôle interne, publication du plan d'action national 2021-2022 ...
- **Des contrôles et des sanctions fréquentes**, d'un coût souvent significatif, pesant également sur la réputation des établissements sanctionnés

Cette pression du législateur et du régulateur a eu deux conséquences directes. D'une part, elle a entraîné **une croissance importante des équipes de Conformité** dans les établis-



sements notamment celles en charge des sujets LCB/FT. Les recrutements en matière de Conformité ont ainsi représenté jusqu'à 8% de l'effort de recrutement des banques. D'autre part, elle a obligé les établissements à structurer et à investir dans la fonction Conformité, et à mieux intégrer les risques de non-conformité dans la stratégie, les activités et les modèles opérationnels.

On peut néanmoins regretter que la prépondérance accordée aux risques LCB/FT se fasse parfois au détriment de la prévention des autres risques de non-conformité.

■ La Conformité des années 2000

Vers une digitalisation de la fonction Conformité

Pour répondre à ses missions de contrôle, la Conformité effectue encore énormément de vérifications manuelles du fait de l'absence d'outils adéquats ou d'outils fragmentés et non conçus originellement pour répondre à ses besoins. Ces processus entraînent un risque opérationnel élevé et un coût opérationnel important.

Dans le même temps, pour faire face aux volumes et à la complexité des transactions et des profils à surveiller, la Conformité doit pouvoir disposer d'outils de surveillance plus pointus lui permettant de détecter rapidement les risques de non-conformité, à l'instar des alertes sur le blanchiment d'argent.

La fonction Conformité bénéficiera opportunément des développements technologiques notamment avec la digitalisation et l'intelligence artificielle.

Nous assistons au même moment à un changement de paradigme dans lequel les besoins de la Conformité sont de plus en plus intégrés dès la conception des outils. Ainsi, les outils de base deviennent de plus en plus fermés avec des contrôles de Conformité automatisés.

La Conformité profite également de la digitalisation des processus. Les besoins de la Conformité sont par exemple intégrés dans les *workflows* d'ouverture de comptes, des modules de suivi dédiés aux recommandations de la Conformité afin de suivre les plans d'actions liés aux contrôles de Conformité... On constate par ailleurs un déploiement croissant de



data lakes permettant de disposer de référentiels communs, de consolider et de croiser les informations comme exemple les données KYC, MIF et les transactions des clients.

Enfin, le recours à l'automatisation se fait plus fréquent : utilisation de la RPA pour le traitement de faux-positifs des alertes AML, recours à la RDA pour chercher des informations sur les Tiers, utilisation de la RAD/LAD pour les remédiations KYC, outils basés sur des algorithmes de Deep Learning (IA), de Machine Learning (IA), et d'analyse sémantique pour relier des référentiels et des contrôles...

Du contrôle à la formation et au conseil

Bien que sa légitimité soit à présent reconnue, la fonction Conformité peine parfois à trouver sa juste place entre les fonctions Risques, Juridiques ou l'Audit. Elle pâtit encore d'un déficit d'image important au sein des organisations dans la mesure où **son caractère protéiforme nécessite des compétences de tous ordres** : gestion des flux, précision, synthèse, analyse... Elle est enfin encore trop souvent perçue sous l'angle réducteur du contrôle et comme un mal nécessaire auprès des Métiers et les Directions Générales.

Or, au-delà du strict caractère régalién de ses missions, **elle contribue au renforcement de la résilience globale de l'organisation en développant une culture de Conformité active**. Elle doit devenir au sein de l'entreprise le catalyseur de cette aspiration à davantage d'éthique qui est la marque de cette décennie. En démultipliant des réflexes au sein des collaborateurs, par la sensibilisation et la formation, **elle accroît sur le long terme la réputation, la satisfaction client de la banque et donc sa valeur**.

Bien que devenue incontournable, la fonction Conformité reste encore trop souvent assimilée à un centre de coût et a un frein au développement. Pour dépasser cette vision, elle doit être en capacité de mesurer sa valeur ajoutée et de mettre en avant sa contribution à la pérennité de l'entreprise. Ce chantier reste encore inachevé. •

Contactez Henry-Julien VAYSSETTE :
henry-julien.vayssette@tnpconsultants.com



**L'accélération réglementaire
est notamment la conséquence
de la crise de 2008.**

*Jacques SUDRE, directeur de la conformité,
La Banque Postale*





Le point de vue de
TNP





La transposition en Europe de l'accord Bâle 3

Junior BOULLEYS, *directeur, TNP*

Le 7 décembre 2017, le Comité de Bâle a finalisé le paquet Bâle 3 qui se veut la fin du cycle réglementaire ouvert en décembre 2010 en réponse à la dernière grande crise financière mondiale.

En novembre 2020, les gouverneurs des banques centrales nationales ont indiqué que les ajustements contenus dans cet accord vont permettre de disposer **d'un paquet définitif au niveau international, ouvrant ainsi la voie à une période de stabilité réglementaire.**

Cette réforme se sera faite en 2 temps :

- un premier temps avec **une transposition européenne (CRR/CRD4)** qui s'est matérialisée en 2010 puis 2013 par des mesures d'amélioration de la quantité et de la qualité des fonds propres (actions sur le numérateur du ratio de solvabilité),
- **un second temps dans lequel nous sommes qui va impacter prioritairement le dénominateur du ratio de solvabilité** avec une mise à jour des méthodes de calcul des exigences de fonds propres des banques (transposition via la CRR2/CRD5 en juin 2019 puis CRR3/CRD6 prévu en 2021).

Pour ce second volet de la réforme, les mesures sont nombreuses. Les changements concernent le risque de marché, le risque de crédit et de contrepartie, le ratio de levier, les grands risques ainsi que les évolutions de reportings induits par le «NSFR» (Net Stable Funding Ratio), «SA-CCR» (*Standardised Approach - Counterparty Credit Risk*) et par la «FRTB» (*Fundamental Review of the Trading Book*). L'objectif poursuivi est simple : rendre les résultats plus comparables entre les établissements bancaires du monde entier.

En mars 2020, compte tenu du contexte sanitaire et pour permettre aux banques de se concentrer sur la gestion de cette crise, **le comité de Bâle a reporté d'un an l'échéance attendue pour la mise en œuvre avec une application des premières mesures contenues dans la CRR2/CRD5 sur l'arrêté du 30 juin 2021.**

Régulièrement, des études d'impact ont été réalisées avec les banques avec les premiers exercices qui ont démarré en 2014. L'étude d'impact actualisée à la demande de la Commission Européenne en décembre 2020, **a estimé l'impact total à +18,5% des exigences de fonds propres selon le scénario le plus conservateur.** D'après les analyses de l'ACPR, en excluant les conséquences potentielles de la crise sanitaire, la mise en œuvre de ce paquet réglementaire est raisonnable.

Selon ces analyses, il ne devrait pas y avoir de besoin d'augmentation de capital dédié, ni de diminution de dividendes pour les établissements français car il leur suffirait :

- De conserver les mises en réserve habituelles des résultats et distributions de dividendes.
- De plus, en tenant compte du facteur de soutien aux PME et des exemptions liées à la CVA, l'impact se limiterait à +13,1%.
- Enfin, en complément des deux mesures citées précédemment, éviter les potentielles redondances entre le déploiement du plancher en capital (*output floor*) comme nouveau filet de sécurité et les coussins existants afin que l'impact ne soit plus que de +7,7%.



Si l'on interprète les travaux de l'ACPR, les messages sont clairs:

- Les équilibres géographiques et les questions de distorsion de concurrence **sont résolus avec cet accord**,
- **les décisions ont été prises au niveau international donc le sujet est clos.** Les superviseurs nationaux n'étant plus en responsabilité directe, les politiques doivent reprendre la main (Commission Européenne),
- **bien que les ambitions de transformations soient profondes, il ne faut surtout pas parler de Bâle 4 mais de Bâle 3** car ce paquet n'ouvre pas un nouveau cycle réglementaire mais le termine.

La Banque de France, n'est pas en reste: lors de sa dernière prise de parole, le rappel à l'ordre de son gouverneur François Villeroy de Galhau était ferme et sans équivoque. **Il a clairement contesté l'idée que la finalisation de Bâle III allait peser sur la capacité des banques à financer l'économie** et a tenu à souligner une nouvelle fois que le temps était dorénavant à la mise en œuvre.

Pour autant, si l'on se penche un instant sur la situation française, **les établissements bancaires ne partagent pas du tout la position de l'ACPR et de la BDF**: elles sont vent debout face à cet accord.

Les prises de position régulières des banques françaises au travers de la FBF (Fédération Bancaire Française), de la presse ou des événements de place démontrent que cette transposition en Europe du paquet Bâle 3 est la fosse des Mariannes entre le superviseur national et les banques sous sa supervision.

Si l'ACPR et la BDF considèrent que le temps du débat est terminé, les banques pensent au contraire que nous sommes encore dans une phase de transition compte tenu des discussions qui sont toujours en cours au niveau de la Commission Européenne. Selon elles, il est encore temps de faire valoir leur point de vue et il leur appartient de souligner le danger de cet accord pour les banques européennes. Ces derniers mois, le ton s'est clairement durci et le champ lexical a changé. Il ne s'agit plus:

- **d'expliquer et de démontrer qu'il subsiste d'importantes zones d'ombres** (ex: déploiement de l'output floor et articulation avec les coussins existants, traitement de l'Internal Loss Multiplier qui reste à finaliser dans la CRR3, etc.),
- **de montrer que certains travaux ne sont pas terminés** (maintien des facteurs de soutien aux PME et infrastructures, traitement du financement spécialisé, traitement des entreprises non notées, traitement de l'etc.),



**La nouvelle donne,
c'est la négation des
spécificités européennes
et la capitulation face
aux autres juridictions,
notamment les Etats-Unis.**

Junior BOULLEYS, directeur, TNP



- **de recenser les incohérences** (ex : passage en IRBF des entités du secteur public avec un niveau de LGD à 45%, décorrélé de leur profil de risque ce qui constituerait une augmentation importante du coût du crédit aux collectivités locales et un désincitation à prêter à ce type de contreparties).

La nouvelle donne c'est la négation des spécificités européennes et la capitulation face aux autres juridictions notamment les Etats-Unis. L'optimisme du superviseur n'est pas partagé et les banques pensent au contraire que les conséquences sont majeures. Les ambitions de réformes sont telles que les banques parlent de Bâle4, affichant ce faisant bien plus qu'un désaccord sémantique avec l'ACPR.

Cette ligne de crête démonte une divergence profonde de point de vue sur la doctrine visant à homogénéiser pour mieux comparer car les résultats seraient trompeurs. Ainsi, cette doctrine ne constituerait pas la bonne approche car la nature du terrain et les acteurs ne sont pas les mêmes. **À titre d'exemple, l'Europe se distingue des États-Unis par :**

- **une absence de marché de capitaux**, par une industrie de la titrisation peu développée, par un secteur immobilier avec un profil de risque structurellement plus faible, etc.
- **des acteurs avec des modèles bancaires différents** (banques mutualistes vs banques universelles) avec des groupes parfois décentralisés disposant d'empreintes locales fortes. Parfois banques de plein exercice, elles peuvent être membres de coopératives bancaires avec des risques gérés au niveau groupe par des transferts internes.

Dès lors, la recherche de l'équilibre devient fondamentale: comment trouver la voie médiane entre transposition égalitaire, comparabilité et équité sans exemptions nationales? Comment réussir à absorber les +18,5% d'augmentation des fonds propres dans un scénario conservateur? Faut-il augmenter encore plus les fonds propres ou diminuer les RWA? Quelles activités faudrait-il fermer car elles présenteront des profils de risque que les banques ne pourront plus se permettre de supporter? Pourquoi sur les mêmes portefeuilles les impacts seraient différents? Citons le cas en approche Standard, de l'introduction des méthodes *External Credit Risk Assessment Approach* en Europe et *Standardised Credit Risk Assessment Approach* aux États-Unis pour les banques et les corporate qui conduiraient à des taux de pondérations différents entre Europe et États-Unis. Ces distorsions de concurrence ne représentent-ils pas un appel à des nouveaux entrants à faire leur entrée dans l'industrie bancaire?

En guise de conclusion, nous pouvons aisément affirmer que la transposition du paquet Bâle3 suscite des inquiétudes. L'ambition de comparabilité et d'homogénéité dans l'approche pose des questions sur la non-prise en compte potentielle des spécificités de chacun des établissements (mutualistes ou universels). Cette ambition pose également question sur le sujet de la distorsion de concurrence avec les banques américaines comme nous avons pu l'illustrer.

De plus, si l'on se positionne à l'échelle d'un établissement bancaire, la mise en œuvre de Bâle3 repose sur des enjeux d'organisation et de mesure d'impact: il s'agit d'évaluer le poids de ces changements, et de l'approche choisie pour mettre en œuvre la réglementation sur les métiers.

Par ailleurs, le paquet Bâle3 représente bien plus qu'une augmentation de capital car **il interroge les banques sur leur capacité à financer et investir dans l'économie réelle.** Elle les questionne également sur la possibilité de faire face à **tous les enjeux de demain, comme le financement de la transition énergétique et des nouvelles technologies.**

Il n'y a jamais eu autant de contraintes à respecter et de sujets à traiter que pour cette transposition du paquet Bâle3. Couplé au déploiement de réglementations tels que IFRS 17 (pour les bancassureurs) ou celles liées à la finance durable pour n'en citer que quelques-unes (SFDR, NFRD, taxonomie verte, etc.), c'est à se demander si les régulateurs et les superviseurs ont oublié que le rôle premier des établissements est de financer l'économie et non produire des reportings.

Sans nul doute, il faudra sécuriser la relation entre la banque, le superviseur ainsi que le législateur pour répondre efficacement à la réglementation et sortir de ces divergences par le haut. Le temps est compté! •

Contacteur Junior BOULLEYS :
junior.boulleys@tnpconsultants.com



Enjeux et réalité opérationnelle de la lutte anti-blanchiment

Franck MAHÉ, *partner, TNP*

Rafaël MASSIANI, *directeur, TNP*

L'attendu du régulateur concernant la Lutte contre le Blanchiment et le Financement du Terrorisme (LCB/FT) n'est pas explicite. Les directives du Parlement européen et du Conseil des 20 mai 2015 et 30 mai 2018 posent certaines règles, donnent des lignes directrices sur les modalités de mise en œuvre... mais l'attendu demeure imprécis.

■ Un contexte réglementaire complexe

La 4^{ème} directive du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2015 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux ou du financement du terrorisme impose aux banques et aux compagnies d'assurance la mise en place d'un dispositif de Lutte contre le Blanchiment et le Financement du Terrorisme (LCB/FT) adapté à leurs risques.

Les obligations issues de la 4^{ème} directive comprennent l'évaluation des risques, l'identification et la vérification de l'identité des clients et de leurs bénéficiaires effectifs, les mesures de vigilance à l'entrée et tout au long de la relation d'affaires, l'obligation de déclaration à TRACFIN, le contrôle interne et le reporting à l'Autorité des marchés financiers (AMF), ainsi que la mise en œuvre des mesures de gel des avoirs.

■ Une maturité inégale

Sous la pression du contexte réglementaire postérieur à la crise de 2008, les établissements bancaires ont davantage été ciblés par les contrôles des régulateurs que les compagnies d'assurance. Ce n'est que récemment que les régulateurs ont mis en place une surveillance resserrée des compagnies d'assurance.

Ce décalage explique le fait que les dispositifs de prévention sont moins développés dans le secteur assurantiel que dans le secteur bancaire. Les moyens mis en œuvre par les compagnies d'assurance sont également plus modestes. Pourtant, les risques de fraude avec les contrats d'assurance vie peuvent être conséquents.

■ Des approches différenciées

Certaines compagnies d'assurance ont mis en place une approche par les textes via leur service conformité. Une autre approche consiste à analyser les risques, sur la base d'une classification propre à chaque établissement, en distinguant les clients concernés, les typologies de produits vendus, les canaux utilisés, les types de transactions exécutées, la géographie des clients, des produits, des canaux et des opérations...

La Lutte contre le Blanchiment et le Financement du Terrorisme (LCB/FT) n'est pas une science exacte. L'une des finalités est de mobiliser l'ensemble des acteurs autour de la lutte contre la criminalité. Chacun des acteurs concernés doit mettre en place un maximum de moyens pour détecter les fraudes et déployer les actions adaptées à tels ou tels risques.

Il existe de nombreuses façons d'interpréter les textes en limitant les contraintes. Or, le respect de l'esprit des textes est essentiel et doit prévaloir sur leur interprétation. Quel sont les risques? Sont-ils correctement adressés? Une démarche d'adaptation en continu est-elle en place?



■ Des compétences spécifiques

La 1^{ère} difficulté liée à la mise en œuvre du dispositif LCB/FT concerne la formation des collaborateurs. D'abord, les établissements financiers font parfois une confusion entre le juridique et la conformité. **Le juridique requiert une connaissance des textes en vigueur. Tandis que la conformité nécessite une démarche spécifique intégrant les risques.**

Ensuite, les établissements financiers doivent prendre en compte le flou juridique des différents Codes en vigueur, dont les principes et les textes sont parfois divergents. Par exemple, **le Code monétaire et financier n'a pas les mêmes exigences que le Code général des impôts concernant l'obligation de justificatif de domicile des clients.**

Enfin, les établissements financiers doivent tenir compte des différences de mode de fonctionnement de leurs collaborateurs. Ainsi, les juristes éprouvent parfois des difficultés à se plier aux attentes de la conformité. Ils ont tendance à appliquer une approche par les textes. Or, ces différences

d'approche peuvent avoir des conséquences sur les produits proposés aux clients.

C'est pourquoi les établissements financiers doivent sélectionner les collaborateurs en intégrant le fait que les profils juridiques et les profils conformité ne sont pas identiques.

■ Des processus formalisés

La 2^{ème} difficulté liée à la mise en œuvre du dispositif LCB/FT concerne **la formalisation des processus.** Pour identifier les risques, il est important de comprendre les modes opératoires de l'entreprise. Or, les établissements assurantiels n'ont pas toujours formalisé leurs processus.

Les processus sont davantage formalisés dans les établissements bancaires que dans les compagnies d'assurance. De même, il est couramment constaté que les processus sont peu structurés dans le secteur de l'immobilier, dans les cabinets d'avocats ou chez les commissaires aux comptes.

■ Des données fiables et qualifiées

La 3^{ème} difficulté liée à la mise en œuvre du dispositif LCB/FT concerne **la qualité des données disponibles dans les systèmes d'information**. Elle porte sur la collecte, le stockage, le contrôle, la mise à jour et la complétude des données relatives aux clients.

Or, ces informations sont capitales pour effectuer les analyses relatives à la Lutte contre le Blanchiment et le Financement du Terrorisme (LCB/FT). **Les systèmes de notation nécessitent d'avoir une collecte fiable des informations sur les clients, ce qui n'est pas toujours le cas.**

■ Des contraintes liées aux réseaux de distributeurs

La 4^{ème} difficulté liée à la mise en œuvre du dispositif LCB/FT concerne **la multiplication des distributeurs pour les compagnies d'assurance**.

En effet, **les distributeurs n'ont pas la capacité de mettre en place une approche par les risques**. Les compagnies sont donc tributaires de la manière dont les distributeurs adressent leurs clients. Or, elles rencontrent des difficultés **pour récupérer toutes les informations dont elles ont besoin**.

■ Des contraintes liées au silotage

La 5^{ème} difficulté liée à la mise en œuvre du dispositif LCB/FT concerne **l'organisation en silos dans les banques**.

Il existe **trois types de silos hermétiques à l'intérieur des établissements bancaires** : **la connaissance des clients ; la surveillance du respect des sanctions et des embargos susceptibles d'impacter certains clients ; la surveillance des transactions des clients**. Les grands établissements bancaires disposent de plateaux de travail pour chaque silo, dont la caractéristique est d'être totalement dissocié des autres silos.

L'organisation des banques en silos constitue un obstacle majeur. Les compagnies d'assurance disposent de services conformités plus petits que ceux des banques. Elles n'ont généralement pas ce problème de silotage et bénéficient d'un atout en termes de souplesse. En revanche, **l'absence de silos chez les assureurs a un impact en termes de moindre spécialisation et de moindre compétences des équipes**.

D'une façon générale, la Lutte contre le Blanchiment et le Financement du Terrorisme (LCB/FT) justifie une acculturation des équipes à l'approche par les risques, ainsi qu'une sensibilisation régulière et une formation spécifique sur la base de cas pratiques. •


Contacter

Franck MAHÉ :

franck.mahe@tnpconsultants.com

Rafaël MASSIANI :

rafael.massiani@tnpconsultants.com



**Le respect de l'esprit
des textes est essentiel.
Quels sont les risques ?
Sont-ils correctement
adressés ? Une démarche
d'adaptation en continu
est-elle en place ?**

FRANCK MAHÉ, *partner, TNP*

RAFAËL MASSIANI, *directeur, TNP*





Les mesures post-Covid pour faciliter la relance de l'économie

Christian MAGALHAES, *directeur, TNP*
Fabrice ROCHE, *directeur, TNP*

Nombre de banquiers considèrent qu'il n'existe pas de « mur de la dette » susceptible de mettre en danger les entreprises lors de la sortie de crise. En effet, le gouvernement a déployé une palette de dispositifs ayant permis aux entreprises de surmonter la crise du Covid-19 : fonds de solidarité, chômage partiel, avances remboursables, moratoires sur les charges, prêts exceptionnels...

Mais d'autres acteurs estiment au contraire que beaucoup d'entreprises se rapprochent du « mur de la dette », en particulier celles qui étaient déjà fragilisées avant d'entrer dans la crise. Ainsi, le Comité européen des risques systémiques, qui dépend de la BCE, craint une vague de défaillances importante. Et la Banque de France a confirmé que la dette des entreprises était en hausse et atteignait 1.900 milliards d'euros fin 2020.

L'État et les banques se sont fortement mobilisés pour faciliter la sortie de crise et relancer l'économie. Les mesures post-Covid ont pour objectif de préserver la capacité de financement des entreprises, tout en veillant à celles qui survivent de manière artificielle. En voici quelques illustrations.

Les prêts garantis par l'État

La pandémie a fait craindre une forte progression des impayés parmi les entreprises. Cependant, le succès du prêt garanti par l'État (PGE) a limité l'explosion des créances douteuses (NPL ou « Non Performing Loans ») et a protégé la trésorerie des entreprises. Fin avril 2021, 138 milliards d'euros de PGE avaient été octroyés à plus de 660.000 entreprises.

Au fil des mois, le PGE a été aménagé pour donner davantage de souplesse aux emprunteurs. Outre un étalement du remboursement allant jusqu'à six ans, il est possible d'attendre deux ans avant de commencer à amortir le PGE, qui est couvert à 90 % par l'État.

Les prêts participatifs

L'État a décidé de mettre en place le prêt participatif Relance (PPR) pour soutenir les fonds propres des entreprises. D'une durée de huit ans, avec un différé de remboursement de quatre ans, le prêt participatif permet de renforcer le bilan des petites et moyennes entreprises.

Ainsi, l'État souhaite injecter 20 milliards d'euros en quasi-fonds propres au profit de 10 à 20.000 entreprises pour les aider à investir. Les investisseurs dans ces fonds bénéficient d'une garantie d'État couvrant les pertes à hauteur de 30 % et peuvent compter sur un rendement autour de 2 %.

L'action des banques

Les établissements financiers, auxquels il a été reproché d'être le problème lors de la crise de 2008, font désormais partie de la solution. Ils ont contribué à éviter la dislocation de l'économie durant le confinement. Ils sont devenus l'instrument privilégié des politiques de soutien aux entreprises. Et la relance de l'économie dépend de la reprise du crédit.

Les banques s'adaptent pour répondre aux conséquences de la crise et permettre à leurs clients d'éviter le « mur de la dette ».



En période de crise encore plus qu'en période normale, les banques octroient des crédits en tenant compte de la solvabilité de leurs clients. Or, l'une de leurs difficultés est de distinguer les entreprises qui sont confrontées à des problèmes structurels, le plus souvent de solvabilité, et celles qui font face à des difficultés conjoncturelles, généralement de liquidité.

■ L'anticipation des défauts de paiement

Le 29 mai 2020, l'EBA (European Banking Authority) a diffusé auprès des banques, **les lignes directrices d'une bonne gestion du risque de crédit lors de l'octroi et du suivi des prêts tout au long du cycle de vie**. Une attention particulière de ces lignes directrices porte sur la capacité à détecter les signaux faibles.

Les banques sont invitées à renforcer leur dispositif de surveillance des risques et de détection des signaux faibles de leurs clients. L'objectif est d'abord de permettre aux établissements financiers d'identifier le plus en amont possible, via la collecte d'informations, une éventuelle dégradation des entreprises. Puis, les banques doivent être en mesure d'exploiter rapidement ces informations, **via leurs chargés d'affaires en relation avec les entreprises** (1^{ère} ligne de défense) et **via le département des risques** (2^{ème} ligne de défense).

L'utilisation de l'intelligence artificielle, de la *data science* et du *big data* sont des leviers pour identifier de nouvelles sources de signaux faibles, collecter et exploiter plus rapidement les données pertinentes pour détecter des signes de dégradation du risque de crédit. L'identification de signaux

faibles peut passer par l'acquisition de données publiques ou semi-publiques (employés, vie dans l'entreprise, actualités...). Par exemple, il peut exister un lien de causalité entre la variation de l'effectif d'une entreprise et la dégradation de son risque de crédit.

Ainsi, les banques sont davantage pro-actives pour déployer rapidement des solutions afin d'éviter au maximum le passage en défaut (renégociation commerciale...) et de limiter les provisions et les pertes (déclenchement du processus de contentieux et de recouvrement, cession des NPL, mise en jeu des garanties...).

Au final, les actions de l'État et des banques affichent leur complémentarité au service de la relance de l'activité. L'État a mis en place des dispositifs pour soutenir les entreprises. Et les banques sont présentes pour déployer rapidement des solutions permettant d'éviter que certaines entreprises ne basculent en NPL. •

Contacter

Christian MAGALHAES :

christian.magalhaes@tnpconsultants.com

Fabrice ROCHE :

fabrice.roche@tnpconsultants.com



La France sera l'acteur essentiel d'une économie réelle et durable

Maximilien BILLION, *manager, TNP*

Le sentiment vis-à-vis du secteur financier est bien trop souvent binaire, avec pour ses détracteurs la vision d'une finance totalement décorrélée de la réalité économique, du quotidien des entreprises et des particuliers. Pourtant, **ce secteur demeure le pilier et le poumon de nos économies modernes, au service des enjeux de développement durable.**

La finance tremble et c'est le monde qui vacille, elle tousse et ce sont des pans entiers de l'activité économique qui deviennent malades. Au-delà de certaines opinions manichéennes, **il est d'abord utile et nécessaire de comprendre le fonctionnement de notre système économique et financier afin de poser les bases objectives du rôle porté par ce secteur bien plus large et complexe qu'il n'y paraît.**

■ La nécessité de retrouver une vision objective de la finance

Méfions-nous de tomber dans des jugements trop hâtifs. La méconnaissance appelle la méfiance ou pire la défiance, il est indispensable de prendre de la hauteur pour permettre **une compréhension fine des tenants et aboutissants d'une activité non seulement essentielle au bon fonctionnement de notre économie mais aussi à l'avant-garde des enjeux de notre société.**

Il y a eu bien évidemment des excès, par le passé, et il y en aura encore mais les réglementations successives ont permis de mieux encadrer, ajuster, calibrer et orienter les flux financiers dans une optique de servir l'intérêt commun et de **garantir les conditions d'une croissance vertueuse.**

Rappelons également qu'avec 360 000 collaborateurs dans le secteur bancaire et 148 000 dans la branche assurance, **les**

activités financières représentent un acteur majeur de l'emploi en France incluant une chaîne de valeur étendue à l'ensemble de l'activité économique hexagonale.

■ Distinguer les différents acteurs de la chaîne de valeur financière

Aux côtés des banques, nous retrouvons un écosystème financier rassemblant les sociétés de gestion d'actifs, les fonds de pension, les fonds souverains mais aussi les banques centrales, très actives depuis une décennie, ainsi que les assureurs, grand pourvoyeur de ressources financières.

Chacun de ces acteurs s'implique au quotidien, directement ou indirectement, dans le financement de nos économies. **Pour permettre plus d'impact, les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont désormais partie intégrante des stratégies et politiques de financement et d'investissement des établissements financiers.**

L'Accord de Paris sur le climat, les 17 Objectifs de développement durable de l'ONU, le Label ISR ainsi que le règlement européen SFDR, entré en application en mars dernier, **favorisent l'émergence d'une chaîne de valeur vertueuse et encadrent les initiatives visant à rendre notre économie plus durable et responsable.**

Au-delà de la seule sphère financière, les États, les entreprises mais aussi les particuliers seront les maillons indispensables d'une finance au service de l'économie réelle incluant des objectifs exigeants de réduction de leur impact environnemental, social et climatique.



■ Une finance de proximité ou de marché créatrice de croissance

Dans ce contexte, l'intégralité des établissements financiers a pris conscience de la nécessité d'agir face à l'urgence de ces enjeux, tout comme les acteurs de la finance de marché dans son ensemble, qui ont un rôle prépondérant dans le fonctionnement de l'économie.

Les marchés actions permettent notamment de **solidifier le capital des sociétés cotées** tandis que les marchés obligataires et ceux des taux courts **viabilisent au quotidien les besoins de financement des banques, de l'État, des entreprises mais également des particuliers** tout en proposant des solutions d'investissement adaptés aux objectifs de chacun.

Au-delà du rôle premier que l'on donne à la finance, celui d'alimenter en liquidité les entreprises et les particuliers, **le scope d'intervention est donc bien plus large**. En favorisant le développement économique, en assurant les conditions de la croissance, en protégeant les personnes physiques et morales des aléas tout en intégrant des objectifs de réduction des gaz à effet de serre, de solidarité, d'accompagnement vers une production plus responsable, **la sphère financière est l'un des piliers de notre avenir**.

■ Des objectifs responsables et durables pour plus d'impact

L'intégration croissante des enjeux ESG dans les critères de financement, l'élargissement de l'offre de fonds ISR par les sociétés de gestion d'actifs et les assureurs ainsi que de nombreuses autres initiatives **permet de participer activement aux engagements de l'écosystème financier dans une démarche de co-construction impliquant de fait chaque acteur de cette chaîne de valeur pour accélérer ces démarches responsables en faveur de l'économie réelle et de la transition écologique**.

Nous sommes face à des objectifs concrets, pour permettre plus d'impact sur notre environnement, dans une démarche responsable, durable et exemplaire afin de poser les bases de la croissance de demain. La finance a pleinement sa place et un rôle essentiel à jouer, qui implique des transformations profondes pour plus de performance. •

Contactez Maximilien BILLION:
maximilien.billion@tnpconsultants.com



Le cabinet TNP





ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE



600
collaborateurs



70m€
de chiffre d'affaires



11 bureaux

Paris • Lyon • Marseille
Luxembourg • Genève
Casablanca • Cochin
Monaco • Milan
Francfort • Mumbai

*chiffres (monde 2020)

Cabinet de conseil **hybride** et **indépendant**, spécialisé dans la définition et la mise en place de programmes de transformation complexes.
Notre ADN : accélérateur de performance, opérationnelle, économique, durable

Multisectoriel

Banque

Banque de détail • Banque de financement et d'investissement • Banque privée
Gestion d'actifs et titres

Assurance & protection sociale

Assurance de biens • Assurance de personnes

Mobilité

Ferroviaire • Aérien • Maritime • Routier

Industrie & services

Automobile • Énergie et utilités • Retail et luxe
• Pharmaceutique

Secteur public & santé

Gouvernements • Collectivités territoriales
• Hôpitaux • Défense

Multispécialiste

→ Transformation **numérique & technologique**

→ Plateformes **digitales & solutions métiers**

→ **Excellence opérationnelle & croissance des revenus**

→ **Data management, data protection, cybersécurité**

→ Transformation **réglementaire, finance & risque**

Notre écosystème de transformation digitale

→ Des méthodologies éprouvées

Innovation à l'échelle, de l'idéation à l'industrialisation.

→ Nos accélérateurs

GATE 31
Accélérateur de start-up

TNP Digital Factory
accélérateur de digital

Histoires de Demain
accélérateur d'idées

TNP Training
Accélérateur des savoirs

L'offre TNP pour les secteurs banque & assurance



Data & digital

En finir avec la non-valeur ajoutée

- Accompagner votre transformation digitale (Big data, robot...)
- Proposer de nouvelles solutions collaboratives



Transformation

Réussir vos adaptations et évolutions

- Accompagner la convergence des fonctions Finance et Risque
- Aligner le système d'information sur les métiers



Assistance opérationnelle

Produire de manière efficace

- Participer aux arrêtés de comptes
- Produire les états réglementaires (comptabilisation des opérations aux normes réglementaires...)
- Assister à l'administration des référentiels (produits, comptables, tiers...)



Réglementaire

Répondre aux exigences du régulateur

- Prendre en compte l'impact des évolutions réglementaires françaises et internationales sur vos activités (IFRS 9, IFRS 15,16,17, Bâle 3, Fatca, SEPA, Emir, MIFID II...)
- Proposer de nouvelles solutions collaboratives
- Finance verte



Organisation & processus

Reengineering de process, optimisation

- Aider à la refonte opérationnelle et organisationnelle
- Proposer des méthodes de management innovantes (Lean Management, Lean 6sigma...)
- Proposer de nouvelles solutions collaboratives



Pilotage de la performance

Vous accompagner en tant que pilote de votre organisation

- Piloter des projets de transformation des solutions de performance
- Accompagner la décision dans les choix d'outils
- Déployer les systèmes de pilotage auprès des directions

Vos interlocuteurs **TNP**

CIB



**Julien
BENITAH**
Partner
julien.benitah@
tnpconsultants.com



**Sylvain
COLLADO**
Partner
sylvain.collado@
tnpconsultants.com



Nathalie MÈGE
Managing partner
TNP Luxembourg
nathalie.mege@
tnpconsultants.com



**Boyan
YANKOV**
Partner
boyan.yankov@
tnpconsultants.com

BDD



**Frédéric
BIDAUD**
Partner
frédéric.bidaud@
tnpconsultants.com



**Julien
DUGUE**
Partner
julien.dugue@
tnpconsultants.com



**Ilhan
GENDRON**
Directeur associé
ilhan.gendron@
tnpconsultants.com



**Alexandre
HANENCE**
Directeur associé
alexandre.hanence@
tnpconsultants.com



**Franck
MAHÉ**
Partner
franck.mahe@
tnpconsultants.com



**Ithier
de REILHAC**
Partner
ithier.dereilhac@
tnpconsultants.com

Wealth

Assurance et Protection sociale

Finance, Risques, Réglementaire



**Junior
BOULLEYS**
Directeur
junior.boulleys@
tnpconsultants.com



**Philippe
CERISEY**
Directeur
philippe.cerisey@
tnpconsultants.com



**Georges-Marie
HOAIR**
Directeur
georges-marie.hoair@
tnpconsultants.com

Advisor



**Guillaume
CAZAURAN**
guillaume.cazauran@
tnpconsultants.com



**Christian
MAGALHAES**
Directeur
christian.magalhaes@
tnpconsultants.com



**Rafaël
MASSIANI**
Directeur
rafael.massiani@
tnpconsultants.com



**Fabrice
ROCHE**
Directeur
fabrice.roche@
tnpconsultants.com



**Henry-Julien
VAYSSETTE**
Directeur
henry-julien.vayssette
@tnpconsultants.com

Data / Cybersécurité



**Florence
BONNET**
Partner
florence.bonnet@
tnpconsultants.com



**Youcef
DAMMANE**
Directeur
youcef.dammane@
tnpconsultants.com



**Rim
FERHAH**
Directrice
rim.ferhah@
tnpconsultants.com

Digital / CIO advisory / CBS



Philippe GALTIER
*Directeur général
adjoint - Maroc*
philippe.galtier@
tnpconsultants.com



**Laurent
GAUZI**
Directeur associé
laurent.gauzi@
tnpconsultants.com



**Mehdi
KALLEL**
Partner
mehdi.kallel@
tnpconsultants.com

Nous contacter

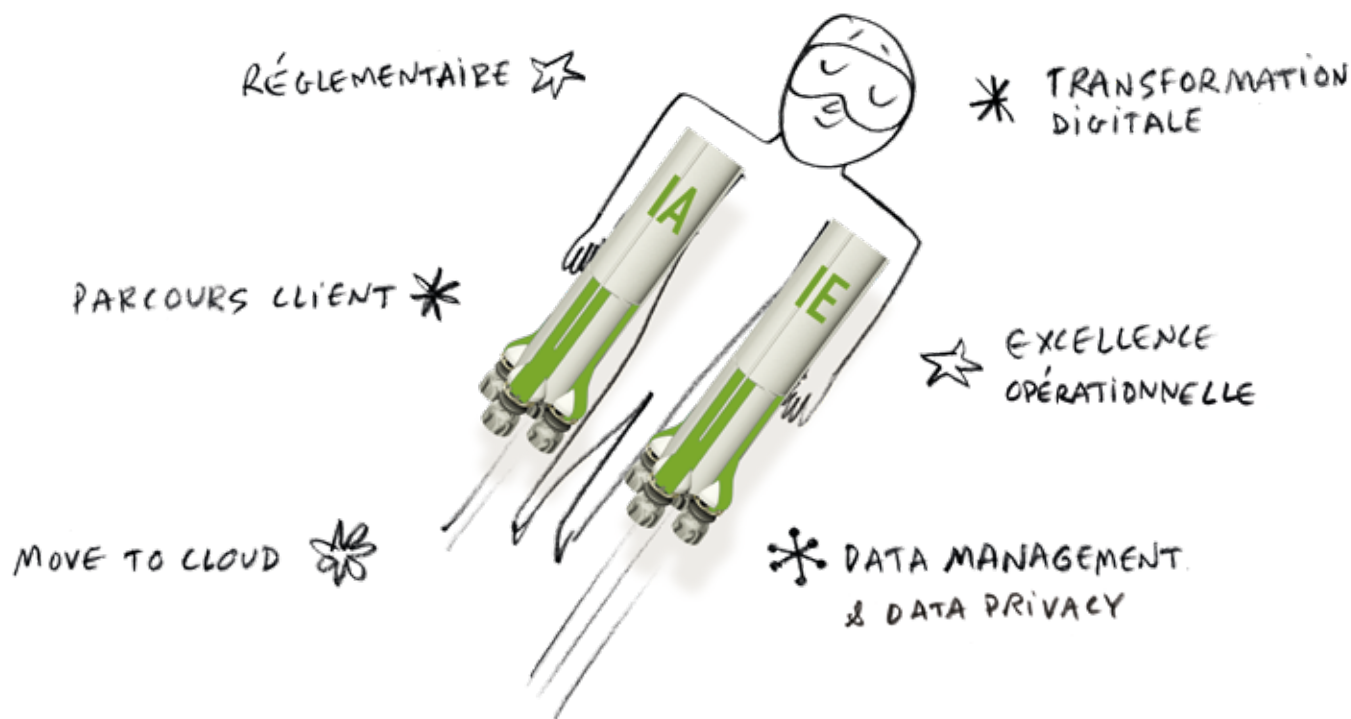
📍 TNP, 31 rue du Pont, 92200 Neuilly-Sur-Seine 📞 01 47 22 43 34 ✉ commarket@tnpconsultants.com

[f](#) [t](#) [in](#) [v](#) www.tnpconsultants.com



ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

MENEZ AVEC TNP LES TRANSFORMATIONS
OÙ **INTELLIGENCE ARTIFICIELLE** ET **INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE** FERONT LA DIFFÉRENCE



TNP accompagne depuis plus de 10 ans les leaders de l'économie dans leurs programmes de transformation à forts enjeux métiers et humains.

BUSINESS HUMAN TECHNOLOGY

www.tnpconsultants.com