

Société Générale

Synthèse du diagnostic de PwC
et analyse du plan d'action

23 mai 2008

Sommaire

Rappel du contexte.....	2
Rappel des objectifs assignés à notre mission	3
Limitations.....	4
Synthèse du diagnostic sur les faiblesses du dispositif de contrôle interne	6
ANALYSE DU PLAN D’ACTION	8
Présentation générale du Projet	9
Structure générale du Projet.....	9
Plan de Remédiation	10
Plan de Transformation.....	11
Gouvernance et moyens alloués au Projet.....	12
Plan de Remédiation	13
Revue d’avancement des dix premières actions.....	15
Les actions complémentaires	20
Les actions de fond.....	20
Plan prévisionnel de déploiement des actions du plan de Remédiation.....	22
Plan de Transformation	24
Chantier « Organisation du traitement des opérations »	24
Chantier « Surveillance des opérations »	26
Chantier « Sécurité informatique ».....	28
Chantier « Culture et responsabilité »	30
Initiatives hors SG CIB	32
La direction des risques	32
La fonction déontologie.....	33
Les fonctions de contrôle périodique.....	33
Synthèse de l’analyse du plan d’action.....	34
Un programme de changement aux enjeux multiples.....	34
Les acquis du programme à fin avril 2008	34
Les facteurs clés de succès du programme.....	35

SOCIETE GENERALE

17, cours Valmy
92972 Paris la Défense Cedex

Neuilly-sur-Seine, le 23 mai 2008

Messieurs,

Conformément à la mission que vous nous avez confiée, nous vous prions de bien vouloir trouver ci-après notre rapport.

Rappel du contexte

Pour faire suite à la Fraude¹ dont a été victime la Société Générale, le conseil d'administration, dans sa séance du 30 janvier 2008, a décidé la création d'un Comité Spécial composé exclusivement de trois administrateurs indépendants. Ce comité a reçu du conseil d'administration pour mission de s'assurer :

« (i) que les causes et les montants des pertes de trading annoncées ont bien été complètement identifiés ;

(ii) que des mesures ont été - ou sont - mises en place pour éviter la survenance de nouveaux incidents de même nature ;

(iii) que l'information diffusée par la banque rend compte fidèlement des constatations des investigations ;

(iv) que la gestion de la situation est bien conduite dans l'intérêt de l'entreprise, de ses actionnaires, de ses clients et de son personnel. »

Préalablement à cette nomination, une mission d'investigation a été confiée à l'Inspection Générale de la banque dès le 24 janvier 2008.

Le 20 février 2008, l'Inspection Générale a présenté au Comité Spécial son rapport de synthèse sur les conclusions intermédiaires. Le Comité Spécial a décidé de faire siennes les conclusions du rapport de l'Inspection Générale, ce dernier ayant été rendu public² le jour même.

¹ Activités de Monsieur Jérôme Kerviel qui ont consisté à prendre et à dissimuler des positions spéculatives tant sur les contrats à terme sur indices boursiers que sur les actions et à dissimuler les résultats réalisés sur ces positions.

² Document disponible sur le site internet de la Société Générale.

Rappel des objectifs assignés à notre mission

Notre rôle a consisté à assister, en tant que de besoin et selon ses demandes, le Comité Spécial. Dans ce contexte, notre mission s'est articulée autour de deux phases principales consistant :

- d'une part, en la réalisation d'un diagnostic sur les faiblesses du dispositif de contrôle interne ayant permis la Fraude reposant en grande partie sur les travaux réalisés par l'Inspection Générale (ci-après « notre Diagnostic ») ;
- et d'autre part, en l'analyse critique du plan d'actions correctrices élaboré par la Société Générale pour faire suite à cette Fraude.

Le rapport qui a été remis au Comité Spécial est structuré suivant ces deux phases.

Pour ce faire, les principales étapes de travail suivantes ont été diligentées :

- prendre connaissance des travaux de l'Inspection Générale portant sur l'identification des mécanismes de la Fraude et sur les dysfonctionnements ayant rendu possible cette Fraude. A cette occasion, l'Inspection Générale nous a communiqué, au-delà de ses conclusions intermédiaires au 20 février 2008 et de son rapport de synthèse du 20 mai 2008, différents documents de travail sous tendant lesdites conclusions ;
- sur la base de ces informations, établir un diagnostic sur les causes et circonstances identifiées ayant permis la Fraude ;
- pour la partie inhérente aux actions correctrices, analyser la façon dont ces plans ont été définis et mis en œuvre ou dont il est prévu de les mettre en œuvre, ainsi que leur documentation ;
- analyser les plans d'action détaillés issus de ces démarches, en portant un regard critique sur ces plans et en testant, le cas échéant, le caractère exact des informations remontées dans les tableaux de bord de suivi de mise en œuvre des actions prévues.

Le champ de nos travaux relatifs aux actions correctrices a porté sur les activités de marchés de capitaux de Société Générale Corporate & Investment Banking (ci-après « SG CIB¹ ») et sur les fonctions transversales du groupe Société Générale, à savoir la direction des risques et les fonctions rattachées au secrétariat général (ci-après « les fonctions transversales »), dès lors qu'elles interfèrent avec SG CIB.

Au regard de la couverture géographique des activités de SG CIB, le plan d'actions correctrices a concerné tant les activités françaises que les activités réalisées à l'international. Pour les activités internationales, nos travaux ont été limités aux principaux centres des activités de marchés de capitaux à savoir, New York, Londres, Tokyo et Hong Kong.

¹ SG CIB regroupe l'ensemble des activités de marchés de capitaux et de financement destinées aux entreprises, aux institutions financières et aux investisseurs institutionnels en Europe, dans la zone Amérique et en Asie-Pacifique.

Tout au long de ce processus, nous avons réalisé des points d'étapes réguliers avec le Comité Spécial afin de lui faire part de l'avancement de nos travaux, de nos conclusions préliminaires et de préciser, lorsque cela a paru nécessaire, certaines modalités dans la mise en œuvre de notre mission.

De même, nous avons échangé avec la Société Générale sur l'avancement de nos travaux tout au long de notre mission.

A l'issue de nos travaux, nous avons obtenu de la Société Générale une lettre d'affirmation, en date du 21 mai 2008, signée par le directeur général et le secrétaire général confirmant, entre autres, que tous les documents et informations pertinents, susceptibles d'avoir une incidence sur notre mission, nous ont été communiqués.

Limitations

Nous n'avons pas réalisé une mission d'investigation de la Fraude. En effet, cette mission d'investigation a été conduite par l'Inspection Générale. Dans ces circonstances, nos travaux ont été limités (i) à l'établissement d'un diagnostic des dysfonctionnements de contrôle interne, sur la base des causes et circonstances de la Fraude identifiées par l'Inspection Générale, et (ii) à l'analyse des actions correctrices mises en place par la Société Générale. Par ailleurs, à aucun instant, nous n'avons réalisé de travaux portant sur les recherches de responsabilités.

Une enquête judiciaire est actuellement en cours dont les résultats ne sont pas connus à ce jour. Dans l'hypothèse où des faits nouveaux seraient mis en évidence, ces derniers pourraient avoir une incidence tant sur le diagnostic des dysfonctionnements identifiés que sur la pertinence des actions correctrices mises ou à mettre en œuvre.

Dans le cadre de notre mission, nous avons pris connaissance des travaux réalisés par l'Inspection Générale, point de départ de notre intervention, ainsi que des actions correctrices qui ont été décidées ou été mises en place au sein de SG CIB ou au sein des fonctions transversales pour faire suite à la Fraude.

La prise de connaissance des conclusions des travaux de l'Inspection Générale et de certains documents sous-tendant ses travaux, nécessaires à la rédaction de notre Diagnostic, ne constitue pas une revue desdits travaux. Nous n'avons pas mis en œuvre de diligence spécifique visant à obtenir l'assurance raisonnable de l'identification par l'Inspection Générale de l'exhaustivité des mécanismes de la Fraude et des dysfonctionnements relevés. Nous n'avons pas, non plus, été mandatés pour apprécier la pertinence d'ensemble des conclusions de l'Inspection Générale.

Pour ce qui concerne notre Diagnostic, l'objectif de ce rapport n'est pas de reprendre l'intégralité des éléments figurant au sein des documents obtenus dans le cadre de notre mission, mais d'élaborer une analyse structurée des dysfonctionnements mis en évidence par la Fraude afin de permettre une meilleure compréhension des actions correctrices envisagées par la banque. En conséquence, le présent rapport n'a pas vocation à donner une vue exhaustive des événements liés à la Fraude.

Nos travaux n'ont pas pour objet de détecter les circonstances dans lesquelles toute autre fraude pourrait intervenir, ni de présenter des actions correctrices à toute autre faiblesse ou défaillance de contrôle interne de quelque origine qu'elle soit. Notre analyse a été limitée à la revue des faiblesses du dispositif de contrôle au regard des caractéristiques de la Fraude dont la Société Générale a été la victime.

Au cas particulier des travaux que nous avons mis en œuvre concernant le plan d'actions correctrices, ces derniers reposent sur la documentation qui nous a été remise par les différents services concernés jusqu'au 30 avril 2008 sauf exceptions explicitement précisées dans ce rapport.

Dans le cadre de l'analyse du plan d'action et des projets sous-jacents, nous avons été amenés à apprécier la pertinence des différents objectifs recherchés. Cette appréciation ne peut en l'état présager de la mise en œuvre effective desdits projets.

Au regard de la nature de notre mission, nos travaux ne constituent pas un audit de tout ou partie des comptes des entités du groupe Société Générale. Ils ne constituent pas non plus une revue de tout ou partie du dispositif de contrôle interne. Par conséquent, ce rapport ne saurait être interprété comme une opinion, attestation ou autre forme de certification suivant les normes d'audit généralement admises à raison des travaux réalisés et des informations sur lesquelles les travaux se sont fondés.

Les analyses relatives à la sécurité informatique qui ont été conduites dans le cadre de la revue des plans de Remédiation et de Transformation¹ ont été strictement limitées au besoin de compréhension des actions prévues dans le cadre desdits plans et de l'état d'avancement effectif des actions en cours. Elles n'avaient pas pour objectif de réaliser un audit complet du dispositif de sécurité.

* * *

Conformément à l'engagement pris par le Comité Spécial dans son rapport d'étape rendu public le 20 février 2008, le document ci-après présente notre analyse du plan d'action de la banque. Par ailleurs, ce document est accompagné de la synthèse portant sur notre diagnostic des dysfonctionnements ayant permis la Fraude.

¹ Termes définis dans la partie « Analyse du plan d'action » du présent rapport, rubrique « Structure générale du Projet ».

Synthèse du diagnostic sur les faiblesses du dispositif de contrôle interne

Dans un contexte de forte croissance des volumes du pôle « Actions », les moyens alloués aux fonctions de support et de contrôle se sont retrouvés en décalage par rapport aux activités du front office. Ce phénomène s'est accompagné d'une fragilisation des équipes de back et de middle offices du fait d'un manque de séniorité.

De plus, l'environnement général s'est complexifié sans que le dispositif informatique, malgré les investissements réalisés, n'évolue d'une manière suffisante et adéquate pour assurer notamment la fluidité du traitement des transactions. L'importance des traitements manuels et la charge de travail des opérateurs ont dans la pratique rendu inopérants certains contrôles existants.

Le dispositif de contrôle, incluant les back et middle offices ainsi que les grandes fonctions transversales, fragilisé par cet environnement général a souffert de faiblesses au niveau de sa conception, de sa mise en œuvre et de son pilotage qui ont réduit son efficacité face à la Fraude.

En matière de conception, les insuffisances du dispositif se sont manifestées à différents niveaux :

- plusieurs contrôles clés susceptibles d'identifier les mécanismes frauduleux se sont révélés manquants ;
- la fragmentation des contrôles entre plusieurs unités de la même fonction ou, parfois, le partage du contrôle entre différentes fonctions, ainsi que des procédures insuffisamment explicites, n'ont pas permis d'obtenir une vision d'ensemble et une compréhension appropriée des exceptions relevées. L'absence de centralisation systématique des alertes et de remontée aux niveaux hiérarchiques adéquats n'a fait qu'accentuer ce manque de transversalité ;
- les procédures n'ont pas correctement intégré le principe d'analyse de cohérence des risques, des résultats et des positions tel que prévu dans la directive du groupe. En pratique, ce rôle qui aurait permis de disposer d'une vision d'ensemble de la Table Delta One Listed Product n'a pas été assumé. En outre, il n'est pas fait mention explicite du suivi de la consommation de trésorerie comme d'un élément contribuant au dispositif de contrôle qui aurait pu constituer un signal d'alerte complémentaire sur le niveau réel de l'activité de cette table.

En matière de mise en œuvre, en l'absence d'une sensibilisation adéquate au risque de fraude, l'attention a été portée de façon prioritaire à la bonne exécution opérationnelle des transactions. Ceci s'est traduit par une confusion entre, d'une part, la production de rapports d'alertes et la résorption des écarts et, d'autre part, la réalisation de contrôles visant à confirmer le bien-fondé des explications données et des corrections apportées.

En matière de pilotage, le dispositif a souffert du manque de réactivité requis pour apporter des corrections urgentes sur les points les plus sensibles, alors même que certaines faiblesses de contrôle interne, exploitées par le Trader¹, avaient été identifiées par l'Inspection Générale comme devant faire l'objet d'actions correctrices.

Dans la pratique, la conjonction de ces faiblesses, sur l'ensemble de la chaîne de traitement des opérations (notamment initiation, comptabilisation, suivi des limites et réconciliation) a permis au Trader de dissimuler ses positions spéculatives.

Même s'il n'est pas exclusif d'un contrôle indépendant, le premier niveau d'un contrôle efficient reste le suivi managérial. Au niveau de l'équipe Delta One, il s'est montré défaillant tant en matière de supervision de l'activité qu'en matière de gestion des hommes.

Ainsi la hiérarchie du Trader n'a pas effectué les diligences nécessaires qui auraient consisté à exploiter les états existants (états de position, de valorisation, de suivi de résultat ou encore de trésorerie) et qui auraient pu lui permettre d'identifier la véritable nature de l'activité du Trader.

Les activités du front office se sont développées à partir d'une culture entrepreneuriale forte, fondée sur la confiance. Le développement des activités de Delta One et la croissance significative de ses résultats se sont accompagnés par l'apparition de pratiques non autorisées telles des dépassements fréquents de limites de risque de marché, ou encore le lissage ou le transfert de résultat entre traders.

L'environnement général n'a pas favorisé l'émergence de fonctions de support fortes, en mesure d'assumer toutes leurs responsabilités en matière de sécurisation des opérations et de maîtrise du risque opérationnel. Ainsi, il s'est créé un déséquilibre entre le front office, concentré sur le développement de ses activités, et les fonctions en charge des contrôles, celles-ci n'ayant pas été en mesure de développer un véritable regard critique inhérent à leur rôle.

¹ Monsieur Jérôme Kerviel, opérateur de marché de la Société Générale, appartenant à l'équipe « Delta One » du pôle « Actions ».

ANALYSE DU PLAN D'ACTION

Dès la découverte de la Fraude, le groupe Société Générale a mis en place une organisation de crise, sous l'égide du directeur des ressources du groupe, membre du Comité Exécutif. L'analyse des causes et des circonstances de la Fraude, notamment en matière de dysfonctionnements du dispositif de contrôle interne, et le déploiement d'un plan d'actions correctrices ont fait partie des sujets traités par cette organisation de crise.

La mobilisation du groupe Société Générale s'est organisée sous la forme d'un vaste programme de changement dont l'élément principal est une série de projets de renforcement des dispositifs de contrôle déployée au sein de SG CIB (ci-après « le Projet »). A cette occasion, SG CIB a considéré nécessaire d'étendre le plan d'actions correctrices à l'ensemble de ses activités de marché.

Dans le cadre de notre mission, nous avons effectué une analyse critique des plans d'actions correctrices élaborés par la Société Générale et inclus dans le Projet.

Nous sommes, à ce titre, intervenus lors des phases de définition, de mise en œuvre et de priorisation de ces plans en apportant des commentaires fondés sur notre expérience et notre jugement ou se référant aux bonnes pratiques en matière de contrôle interne. Les éléments de convergence résultant de nos commentaires ont été intégrés au Projet. D'autres éléments font l'objet de commentaires dans la suite de ce rapport.

Au niveau des mesures à court terme, nous avons effectué, sur un périmètre défini par SG CIB, une revue d'avancement des premières mises en œuvre.

Par ailleurs, pour certaines actions engagées en dehors du Projet, notamment par les grandes fonctions transversales, nous avons pris connaissance des plans d'action et des documents permettant de comprendre leur état d'avancement et procédé à une analyse critique de ces actions.

Notre rapport s'attache à présenter d'une manière synthétique l'organisation du Projet, ainsi que les autres actions du programme. Il fournit une analyse critique du programme global et de son état d'avancement au regard des causes et circonstances de la Fraude telles que présentées dans notre Diagnostic.

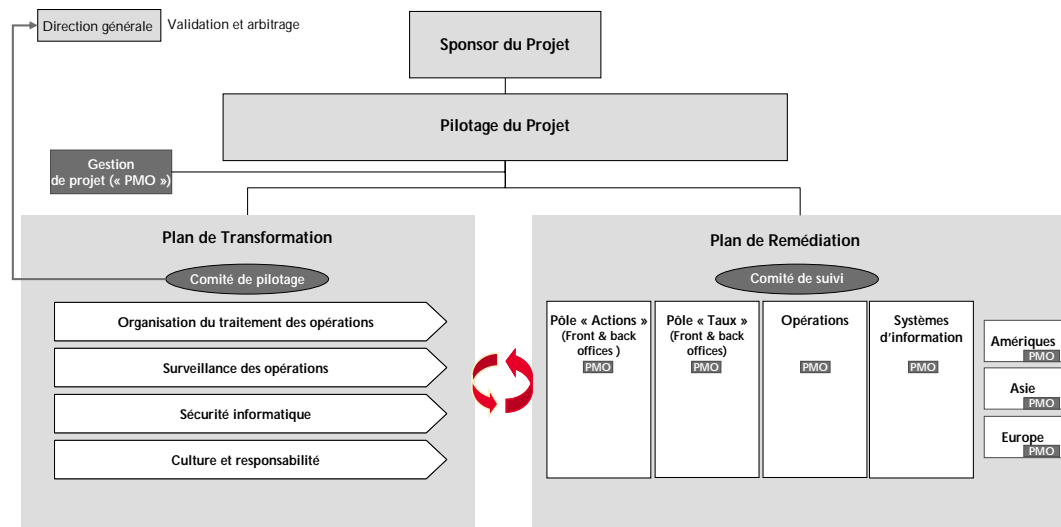
Présentation générale du Projet

Structure générale du Projet

Le Projet se décompose en deux volets :

- le plan de Remédiation comprend un certain nombre d'actions correctrices spécifiques visant à apporter une solution réactive à certains dysfonctionnements mis en évidence par la Fraude. Ces actions ont vocation, à terme, à entrer dans une phase dite d'industrialisation¹ afin d'assurer la pérennisation du nouveau dispositif. En outre, ce plan comprend une série d'actions spécifiques (ci-après « les actions de fond ») qui devraient permettre à l'avenir de fluidifier les processus opérationnels ;
- le plan de Transformation s'articule autour de quatre chantiers complémentaires plus structurels, visant à renforcer et rendre plus efficace le cadre opérationnel du dispositif de contrôle interne. Il convient de noter que certains de ces projets faisaient déjà l'objet d'une réflexion avant la découverte de la Fraude.

L'organisation schématique du Projet est présentée ci-après :



¹ Par industrialisation, il faut entendre l'étape qui permet de réaliser les contrôles à partir d'états issus systématiquement d'une source fiable, ayant fait l'objet d'une recette formelle, d'outils de gestion homogènes et automatisés facilitant la réalisation du contrôle et le suivi de la piste d'audit.

Plan de Remédiation

Au lendemain de la Fraude, SG CIB a décidé d'entamer une démarche transversale visant à renforcer son dispositif de contrôle interne sur l'ensemble de ses activités de marché, à savoir le pôle « Actions »¹ et le pôle « Taux, Changes et Matières Premières » (ci-après le pôle « Taux »).

Le plan de Remédiation a été construit et ajusté de manière continue au fil de l'analyse des causes et des circonstances de la Fraude. Cette démarche pragmatique repose sur une mise en œuvre progressive dont les principales échéances ont été les suivantes :

- fin janvier 2008, sur la base de la compréhension des dysfonctionnements tels qu'ils avaient été identifiés lors de la phase de découverte des positions spéculatives du Trader, les premières mesures correctrices ont été définies pour mettre en œuvre des solutions rapides sur les points les plus sensibles ;
- en mars 2008, une seconde série d'actions à court terme est venue compléter ce plan afin de prendre en compte les résultats des analyses complémentaires sur les causes et circonstances de la Fraude ;
- en avril 2008, SG CIB a priorisé ces actions afin de répartir les efforts dans le temps tout en prenant en compte les difficultés observées dans la réalisation pratique de certains contrôles. A l'issue de cet examen, une vingtaine d'actions a été identifiée comme prioritaire.

Par ailleurs, il convient de noter que le plan de Remédiation n'est pas exclusif d'actions qui peuvent être décidées au sein des pôles d'activités ou des implantations géographiques afin de tenir compte de leurs spécificités. Toutefois, ces actions ne sont pas couvertes dans ce rapport.

Au 30 avril 2008, les principales actions prioritaires du plan de Remédiation se concentrent autour des sujets suivants :

- une amélioration de la supervision hiérarchique des activités du front office via la mise en œuvre d'outils de pilotage ou de contrôle de l'activité accompagnée par le renforcement de la reconnaissance formelle par le front office de ses rôles et responsabilités ;
- un renforcement des contrôles réalisés par les middle et back offices en ajoutant notamment des contrôles clés qui se sont avérés manquants. Ceux-ci devraient permettre un suivi plus précis des opérations, voire faciliter l'identification de situations atypiques ;
- une amélioration de la sécurité informatique, notamment par des mesures immédiatement opérationnelles. Les principaux objectifs visent ici à renforcer les moyens d'identification et d'authentification, ainsi qu'à supprimer les accès en écriture que le personnel du front office peut avoir sur les applications du middle office ;

¹ A l'exception des activités de Lyxor, société de gestion d'actifs, qui est rattachée au pôle « Actions ».

- un renforcement de la gouvernance du dispositif de contrôle en précisant les rôles et les responsabilités de chacun, en élaborant des règles claires de remontée des alertes à l'attention de la ligne hiérarchique ainsi qu'auprès des fonctions de contrôle. Cette gouvernance veillera aussi à assurer une indépendance effective entre le front office et les fonctions de contrôle et de support.

Enfin, ce plan intègre des actions de fond traitant de zones de vulnérabilité déjà existantes au sein de SG CIB ou visant à garantir une plus grande fluidité des processus. Elles comprennent notamment le renforcement des travaux d'analyse et de résorption des stocks de suspens ou d'opérations non réconciliées afin de les ramener à un niveau de risque acceptable au regard de standards internes propres à SG CIB.

Plan de Transformation

Les chantiers du plan de Transformation tirent les enseignements de la Fraude et se focalisent sur des réflexions visant à apporter des éléments de réponse à moyen terme tels que :

- l'évolution en profondeur de l'organisation et des modes de fonctionnement du dispositif de contrôle interne dans son ensemble ;
- le renforcement du niveau de sécurité du système d'information ;
- des changements culturels au sein de SG CIB nécessaires pour pérenniser l'ensemble des mesures du Projet.

Dans ce contexte, quatre chantiers majeurs ont été identifiés :

- le chantier « Organisation du traitement des opérations » vise la refonte de l'organisation du traitement des opérations afin de permettre un contrôle fort et indépendant du front office ;
- le chantier « Surveillance des opérations » a pour objectif principal de renforcer le pilotage du contrôle permanent¹ et de la sécurité des opérations. Cet objectif passe notamment par la création d'une structure transversale chargée de s'assurer, à partir d'une analyse de risque indépendante, de la qualité de la conception et de la réalisation des contrôles. Par ailleurs, cette structure aura vocation à se doter d'outils d'aide à l'identification de situations ou de comportements anormaux, pouvant être révélateurs d'activités frauduleuses ;
- le chantier « Sécurité informatique » comprend, au-delà des premières actions lancées dans le cadre du plan de Remédiation, des projets qui s'avèrent être des tâches complexes devant nécessairement s'inscrire dans une réflexion plus vaste et à moyen terme. Ces principaux projets concernent la gestion des habilitations, les contrôles d'accès et la sécurité des applications et de l'infrastructure technique ;

¹ Au regard de la réglementation française, les établissements bancaires sont tenus de disposer d'opérateurs réalisant des contrôles permanents et périodiques. Les contrôles permanents sont les contrôles réalisés en continu par des opérateurs dédiés aux fonctions de contrôle et des agents exerçant également des activités opérationnelles.

- le chantier « Culture et responsabilité » a pour objectif de renforcer le cadre de référence formel des activités, reposant sur des principes généraux communs d'éthique professionnelle, et se déclinant par une description précise des responsabilités de chacun au travers de la rédaction de manuels de référence pratiques et la mise en place des mandats formalisés pour les traders.

Gouvernance et moyens alloués au Projet

Le Projet est placé sous la supervision directe du responsable de SG CIB, par ailleurs membre du Comité Exécutif du groupe Société Générale, assisté d'une équipe de pilotage du Projet.

La structure de suivi de projet, « *Project Monitoring Office* » (ci-après « PMO »), est renforcée par le recours à un cabinet extérieur en charge de l'organisation des travaux et du suivi de leur avancement tant en France qu'à l'étranger. Une organisation matricielle du projet a été mise en place de façon à s'assurer que la mise en œuvre est effectuée par ligne de métier ou par fonction, ainsi que par région géographique, et ce, par le biais de structures de PMO dédiées.

Deux comités ont été créés :

- le comité de suivi du plan de Remédiation qui regroupe, au niveau de SG CIB, des représentants du front office, des fonctions de contrôle et de support, des ressources humaines, de la direction informatique ainsi que des grandes fonctions transversales du groupe Société Générale telles que la direction des risques et la fonction déontologie. Il s'est, dans un premier temps, réuni de façon hebdomadaire et a vocation à devenir bimensuel à compter du mois de mai 2008 ;
- le comité de pilotage du plan de Transformation qui regroupe, au-delà des responsables des quatre chantiers, ceux des activités de SG CIB et des grandes fonctions transversales, membres, par ailleurs, du Comité Exécutif du groupe Société Générale. Le comité de pilotage du plan de Transformation s'est réuni pour la première fois fin avril 2008 et a dorénavant vocation à se réunir sur une base mensuelle.

Une liste des priorités en matière d'actions de Remédiation a été déterminée et validée par les responsables du Projet. Dans le cadre des actions ainsi répertoriées, une procédure d'acceptation, chantier par chantier, a été mise en œuvre et validée par l'équipe de pilotage du Projet.

L'acceptation du chantier, qui déclenche l'allocation budgétaire, sera effectuée sur la base de l'analyse du risque couvert, du caractère adapté de la demande dans le cadre du Projet mais aussi en fonction de la disponibilité des ressources nécessaires pour mener à bien le chantier.

Plan de Remédiation

Comme déjà précisé, le plan de Remédiation a évolué au fur et à mesure de l'avancement des analyses des causes et des circonstances de la Fraude. Au 30 avril 2008, il comprend une vingtaine d'actions spécifiques.

Nous considérons que ces actions, prises dans leur ensemble, sont de nature à apporter des solutions aux défaillances et faiblesses du dispositif de contrôle interne mises en évidence dans notre Diagnostic. A titre d'exemple :

- la mise en place ou le renforcement des contrôles au niveau des middle et back offices a pour objectif de confirmer la réalité des transactions et de s'assurer du bien-fondé de leur annulation ou modification après la saisie. Ces actions trouvent leur origine dans les techniques de dissimulation utilisées par le Trader ;
- la mise en place de nouveaux contrôles portant sur les transactions de taille significative ou sur les positions cumulées en nominal devrait améliorer la supervision des activités du front office en remontant des indicateurs d'alerte pertinents ;
- les actions au niveau de la gouvernance du dispositif de contrôle visent à rendre plus fluide et pertinent le processus d'escalade des indicateurs d'alerte.

Ces actions peuvent être regroupées en trois catégories :

- la première inclut dix actions correctrices identifiées par SG CIB rapidement après la découverte de la Fraude. Au regard des circonstances, ces actions ont constitué une priorité au lendemain de la découverte de la Fraude (ci-après « les dix premières actions »). A noter toutefois, qu'à ce stade, le contrôle renforcé d'authentification à base de biométrie doit, à notre avis, être considéré comme un pilote sur une technologie spécifique plutôt que comme un véritable contrôle ;
- la deuxième intègre les actions complémentaires identifiées, pour certaines, plus tard dans le processus ;
- la troisième se réfère aux actions de fond visant, notamment, à améliorer la fluidité de certains processus opérationnels.

L'ensemble de ces actions est présenté dans le tableau ci-après :

Thèmes	Actions	Catégorie
Supervision des activités du front office	Contrôle sur le nominal des transactions (transactions individuelles de taille significative et position cumulée en nominal)	■
	Amélioration du suivi des prises de congés	■
	Contrôle des dépôts de garantie et des appels de marge sur les contrats à terme sur les marchés organisés	■
	Contrôle des frais de courtage	▲
Contrôles mis en œuvre par les middle et back offices	Contrôle sur les annulations / modifications des transactions saisies	■
	Contrôle sur les transactions à date de départ différée	■
	Confirmation des transactions avec des contreparties internes et intragroupes	■
	Sécurisation des transactions avec des contreparties « techniques » ¹	▲
	Contrôle des transactions réalisées à des prix « hors marché »	▲
	Sécurisation des paiements	▲
	Contrôle des flux non transactionnels	▲
Sécurité informatique	Changement régulier des mots de passe sur les applications sensibles	■
	Contrôle renforcé d'authentification pour accéder aux applications les plus sensibles (biométrie)	■
	Suppression des accès du front office en écriture sur les applications du middle office	■
Gouvernance du dispositif de contrôle	Elaboration et déploiement du manuel de référence des opérateurs du middle office opérationnel	▲
	Elaboration d'une procédure d'escalade des alertes issues des processus de contrôle et mise à jour des listes de diffusion	■
Actions de fond	Actions d'apurement des suspens	●
	Amélioration de la qualité d'enregistrement des opérations	●
	Optimisation du processus de réconciliation des données entre le front office et le back office	●
	Amélioration des réconciliations avec les chambres de compensation et les dépositaires (pôle « Actions »)	●
	Sécurisation des règles d'utilisation des groupes opératoires (« GOP »)	●

■ Les dix premières actions

▲ Les actions complémentaires

● Les actions de fond

¹ Le terme contreparties « techniques » renvoie aux intitulés génériques tels que « pending », entrés dans l'application principale de gestion des transactions où par exemple, la contrepartie de la transaction n'est pas encore enregistrée dans le référentiel client.

Revue d'avancement des dix premières actions

Dans le cadre de nos travaux, nous avons procédé à une analyse de la conception des dix premières actions au regard des risques à couvrir et nous avons effectué une revue d'avancement de leur mise en place effective au 30 avril 2008.

Nous avons souhaité intervenir dans les principales implantations des activités de marché de SG CIB. En conséquence, nous avons sélectionné les implantations de Paris, New York, Londres, Hong Kong et Tokyo où sont situés plus de 80% du nombre total des traders.

Au sein de ce périmètre, SG CIB a identifié les activités dont le niveau d'avancement dans le processus de déploiement des dix premières actions était jugé suffisant pour nous permettre de réaliser notre revue.

Ainsi, notre revue a finalement porté sur des activités de SG CIB correspondant à 41% du nombre total de traders, soit 45% de ceux du pôle « Taux » et 37% de ceux du pôle « Actions ». A noter que ce périmètre inclut les activités de l'équipe Delta One à l'exception toutefois de l'activité « Marchés émergents ».

Nos travaux détaillés ont été réalisés par sondage sur les transactions réalisées au cours de la deuxième quinzaine d'avril 2008. Ces sondages ne reposaient pas sur un échantillonnage statistique.

Principes retenus par SG CIB dans la conception des dix premières actions

Lors des travaux de conception et d'organisation des dix premières actions, les principes généraux d'efficacité et de gouvernance décrits ci-dessous ont été systématiquement recherchés par SG CIB :

- le contrôleur dispose des informations explicites pour obtenir une compréhension suffisante du sujet et pour accomplir sa tâche de contrôle ;
- les contrôles sont réalisés par des acteurs indépendants des collaborateurs contrôlés, ou bien par la hiérarchie des collaborateurs contrôlés dans les cas où seule la hiérarchie dispose des informations et de l'expertise nécessaires à la réalisation du contrôle ;
- la hiérarchie directe des contrôleurs et des contrôlés est impliquée d'une manière plus systématique, notamment pour pouvoir réagir ou demander des informations complémentaires lorsque les éléments de justification fournis paraissent incomplets ou non satisfaisants ;
- en complément des travaux de contrôle de premier niveau, deux types de revues sont mis en œuvre, l'un pour s'assurer de la réalisation, dans les délais prévus, des contrôles et procédures d'escalade, l'autre, effectué par la hiérarchie des contrôleurs, pour s'assurer de la qualité des contrôles réalisés ;
- enfin, l'harmonisation des processus de contrôles entre les différentes activités de marché de SG CIB a été recherchée.

Plus spécifiquement, en matière de sécurité informatique, le principe consistant à inscrire les contrôles mis en place à court terme dans un plan global de sécurisation du système d'information de SG CIB a été recherché. A cet égard, ceux-ci ont été conçus comme une première étape dans le cadre des projets plus structurants du plan de Transformation.

Nous estimons que les principes présentés ci-dessus sont pertinents. Par ailleurs, notre revue a confirmé que lors de la phase de conception, ceux-ci ont été globalement respectés.

Commentaires liminaires relatifs aux résultats de notre revue d'avancement des dix premières actions

Pour permettre une lecture appropriée des résultats de notre revue, il convient de noter que cette dernière avait pour objectif de mesurer l'avancement de la mise en œuvre effective des dix premières actions.

Dans le cadre du plan de Remédiation, il est prévu que cette première phase soit relayée par une phase d'industrialisation qui devra contribuer :

- à la fiabilisation du dispositif de production des données nécessaires au contrôle et à la maîtrise du risque opérationnel associé. En effet, les nombreuses extractions informatiques sur lesquelles s'appuient les contrôles revus ont fait l'objet d'une phase de recette succincte, insuffisamment documentée et ne donnant pas une assurance raisonnable de l'intégrité et de l'exhaustivité des données utilisées ;
- à la définition et à la mise en œuvre d'outils permettant une gestion homogène et automatisée des différentes étapes du contrôle. A ce jour, les dispositifs mis en œuvre reposent essentiellement sur des traitements manuels, qui comportent en l'état un risque opérationnel intrinsèque.

Les seuils de déclenchement des contrôles ou les paramètres utilisés pour leur mise en place effective constituent des éléments déterminants pour la pertinence de ceux-ci. Ils ont été fixés par SG CIB sur la base d'une analyse simplifiée afin d'en assurer une mise en œuvre rapide. Nous recommandons que SG CIB affine ces éléments au vu des rapports produits et des historiques d'informations ainsi constitués.

Au cas particulier, l'utilisation pour certains contrôles de seuils non différenciés entre la France et l'étranger rend de fait ces nouveaux contrôles moins pertinents dans les implantations étrangères. A titre d'exemple, les seuils sur les transactions de taille importante ne sont actuellement pas suffisamment discriminants dans ces implantations. Le niveau et la nature de l'activité à l'étranger nécessitent une adaptation des seuils.

De façon plus spécifique, les limites sur position cumulée en nominal ont été fixées à des niveaux jugés acceptables par SG CIB au regard des activités existantes. Des analyses complémentaires seront sans doute nécessaires afin de couvrir de la façon la plus appropriée possible un risque qui peut être une combinaison du risque de marché et du risque opérationnel.

Enfin, certains paramètres des requêtes utilisées dans le cadre des nouveaux contrôles visant à identifier des situations atypiques, génèrent des états d'exceptions comprenant également des transactions courantes alourdissant d'autant les travaux de contrôle. Tel est le cas pour le suivi des opérations à date de départ différée au sein du pôle « Taux ». Il conviendra d'adapter ces requêtes en conséquence afin d'améliorer l'efficacité du contrôle.

Résultats de la revue d'avancement de la mise en place des dix premières actions

Compte tenu de l'objectif de sécurisation rapide du dispositif poursuivi dans une première phase, nous avons considéré un contrôle comme « mis en place » dès lors qu'il fonctionne, qu'il est documenté et qu'il dispose d'une piste d'audit, même imparfaite.

Seule une revue après les phases d'industrialisation et d'affinement des seuils et paramètres permettra de confirmer si les contrôles sont effectivement mis en place suivant des normes en ligne avec les bonnes pratiques.

Les résultats synthétiques de notre revue d'avancement de la mise en place des dix premières actions sont présentés ci-après :

ETAT D'AVANCEMENT DES DIX PREMIERES ACTIONS

Actions	Synthèse de nos constats
<p>Contrôle sur le nominal des transactions <i>Transactions individuelles de taille significative</i></p>	<p>L'objectif de ce contrôle est de réaliser un suivi des transactions individuelles de taille significative.</p> <p>Le dispositif tel que décrit dans la procédure répond aux objectifs de contrôle. Nous avons constaté quelques exceptions dans son déploiement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ des absences de preuve de réalisation du contrôle au sein du pôle « Actions » ; ▪ des absences de demande d'autorisation préalable de la part de certains traders au sein du pôle « Taux ». <p>qui font que ce contrôle n'est pas opérationnel sur la totalité du périmètre que nous avons revu.</p>
<p>Contrôle sur le nominal des transactions traitées <i>Position cumulée en nominal</i></p>	<p>L'objectif de ce contrôle est de mettre en place un jeu de limites pour encadrer les positions en nominal (notion de « limite en brut »).</p> <p>Le dispositif tel que décrit dans la procédure répond aux objectifs de contrôle. Nous considérons que ce contrôle est mis en place au sein du pôle « Taux ». En ce qui concerne le pôle « Actions », il est en cours de mise en œuvre, en attente de la résolution des problèmes techniques affectant fréquemment la fiabilité des états de contrôle quotidiens.</p>
<p>Amélioration du suivi des prises de congés</p>	<p>L'objectif de cette action est de compléter la procédure de contrôle sur la prise d'un nombre de jours de congés consécutifs minimum pour l'ensemble du personnel de SG CIB.</p> <p>Le dispositif tel que décrit dans la procédure a été déployé. Nous recommandons que le minimum de cinq jours retenu en Asie soit porté à dix jours pour les populations sensibles comme c'est le cas dans les autres implantations revues.</p>

Actions	Synthèse de nos constats
<p>Contrôle des dépôts de garantie et des appels de marge sur les contrats à terme sur les marchés organisés</p>	<p>L'objectif de ce contrôle est de suivre l'évolution de la trésorerie par groupe opératoire¹ (« GOP »).</p> <p>L'approche de SG CIB a consisté, dans un premier temps, à se focaliser sur les dépôts de garantie et les appels de marge sur les contrats à terme sur les marchés organisés, qui constituent une part importante de la consommation de trésorerie.</p> <p>Le contrôle n'est pas en place suite à des problèmes techniques. Une réflexion est en cours pour appréhender par d'autres voies l'évolution de la trésorerie au niveau des GOP.</p>
<p>Contrôle sur les annulations / modifications des transactions saisies</p>	<p>L'objectif de ce contrôle est d'identifier et de justifier les modifications et annulations des transactions saisies.</p> <p>Le dispositif tel que décrit dans la procédure répond aux objectifs de contrôle à l'exception du suivi des modifications au sein du pôle « Taux ». En effet, la procédure temporaire mise en place en attendant des développements informatiques pour la solution cible ne couvre que partiellement les opérations visées.</p> <p>Nous estimons que le contrôle est en place au sein du pôle « Actions ». Sur le pôle « Taux », nous estimons que le contrôle sur les annulations est en place. En revanche, pour le suivi des modifications, nous recommandons de mettre en œuvre rapidement la solution cible.</p>
<p>Contrôle sur les transactions à date de départ différée²</p>	<p>Les objectifs de ce contrôle sont de justifier le bien-fondé et de valider la réalité économique des transactions à date de départ différée.</p> <p>Sur le pôle « Actions », le dispositif tel que décrit dans la procédure répond aux objectifs de contrôle et nous considérons qu'il est mis en œuvre. Dans certains cas, la qualité de la piste d'audit reste à renforcer.</p> <p>Sur le pôle « Taux », le dispositif, dans les faits, ne répond pas totalement aux deux objectifs de ce contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'une part, la justification du bien-fondé des transactions n'a pas été mise en œuvre ; ▪ d'autre part, même si la confirmation de la réalité des transactions est correctement définie dans la procédure, ce contrôle n'est pas mis en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> • le stock important d'opérations non confirmées à date de départ différée ne permet pas la prise en charge effective de ce nouveau contrôle ; • les outils informatiques n'ont pas été adaptés aux besoins de ce contrôle.
<p>Confirmation des transactions avec des contreparties internes³ et intragroupes</p>	<p>L'objectif de ce contrôle est de s'assurer que les transactions internes sont bien réconciliées et que les opérations avec les autres entités du groupe sont formellement confirmées.</p> <p>Le dispositif tel que décrit dans la procédure répond aux objectifs de contrôle et nous considérons qu'il est mis en œuvre. Dans certains cas, la qualité de la piste d'audit reste à renforcer.</p>

¹ Dans la structure analytique utilisée par la Société Générale, un groupe opératoire correspond à une unité sur laquelle le résultat est calculé.

² Au cas particulier de ce rapport, une opération dite « à date de départ différée » est une transaction pour laquelle la date de valeur est postérieure de cinq jours ou plus à la date à laquelle cette transaction a été négociée.

³ Transactions entre différents centres de profit au sein d'une même entité juridique.

Actions	Synthèse de nos constats
<p>Changement régulier des mots de passe sur les applications sensibles</p>	<p>L'objectif de cette action est d'assurer un changement régulier des mots de passe des utilisateurs sur les applications les plus sensibles.</p> <p>Le dispositif défini répond aux objectifs visés, mais nous estimons que ce contrôle n'est pas encore totalement en place. En effet, au 30 avril 2008, l'action a été complètement déployée sur un quart des applications devant faire l'objet d'un traitement à court terme. De plus, nous avons relevé un certain nombre d'exceptions, pour la plupart déjà identifiées par SG CIB et faisant l'objet de mesures correctrices.</p>
<p>Contrôle renforcé d'authentification pour accéder aux applications les plus sensibles (biométrie)</p>	<p>Le contrôle renforcé d'authentification à base de biométrie doit, à notre avis, être considéré plutôt comme un pilote sur une technologie spécifique que comme un contrôle. Ce pilote vise à mettre en place une solution biométrique en remplacement des identifiants et mots de passe « <i>Windows</i> ». Il est déployé au sein du middle office de l'équipe Delta One.</p> <p>Dans sa mise en œuvre opérationnelle, nous avons relevé des exceptions tant sur le périmètre (opérateurs non équipés) que dans l'utilisation effective du dispositif (cartes biométriques laissées en libre accès). En l'état, nous estimons que cette action est en cours de mise en œuvre.</p>
<p>Suppression des accès du front office en écriture sur les applications du middle office</p>	<p>L'objectif de cette action est d'interdire aux personnes du front office certains accès en écriture aux applications du middle office.</p> <p>En l'état, nous estimons que la mise en place de cette action n'a pas encore abouti :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elle est complètement déployée sur une des trois applications faisant partie du périmètre ; ▪ pour la deuxième application, le déploiement de l'action nécessite des développements informatiques préalables ; ▪ pour la troisième application, notre revue a identifié de nombreuses exceptions. <p>La plupart des exceptions relevées avaient déjà été identifiées par SG CIB qui a engagé des mesures correctrices ou des développements informatiques pour les traiter.</p>
<p>Elaboration d'une procédure d'escalade des alertes issues des processus de contrôle et mise à jour des listes de diffusion</p>	<p>L'objectif de cette action est d'élaborer une procédure d'escalade des alertes, ainsi que d'identifier et de mettre à jour les niveaux hiérarchiques concernés.</p> <p>Nous considérons que la procédure telle qu'elle est définie répond aux objectifs recherchés et qu'elle a été mise en place. Nous recommandons toutefois plus de précision dans le processus de clôture des alertes au sein du pôle « Taux ».</p>

D'une manière générale, notre revue a mis en évidence la complexité d'un exercice qui vise à couvrir l'ensemble des activités de marché de SG CIB. Certains contrôles ne sont pas mis en place du fait des contraintes techniques liées à l'outil informatique et des difficultés rencontrées à extraire des informations pertinentes. En conséquence, le degré d'avancement du déploiement des dix premières actions est contrasté et, pour certaines d'entre elles, les contrôles ne sont pas encore mis en place ou nécessitent des corrections significatives.

A l'issue de notre revue, le pôle « Actions » apparaît comme plus avancé dans ce processus de déploiement que le pôle « Taux » et ce, pour plusieurs raisons, notamment :

- la Fraude étant intervenue au sein du pôle « Actions », les efforts pour mettre en place les dix premières actions se sont focalisés, dans un premier temps, sur ce pôle ;

- le pôle « Actions » dispose d'un système d'information plus transversal facilitant en pratique la mise en œuvre des actions décidées.

Enfin, lors de notre revue d'avancement, nous avons pu constater une mobilisation soutenue de la part de l'ensemble des équipes. Cette mobilisation a été renforcée par des mesures d'accompagnement visant à expliciter la nature des travaux à mener. Il conviendra de conserver ce même niveau d'implication durant toute la phase à venir de déploiement des actions sur l'ensemble du périmètre.

Les actions complémentaires

Au 30 avril 2008, les actions complémentaires incluses dans le plan de Remédiation sont globalement en phase de démarrage. Elles ont fait l'objet d'une note descriptive définissant leurs objectifs et désignant leurs responsables.

Ces actions devraient permettre de pallier des dysfonctionnements identifiés dans le cadre de notre Diagnostic, tels que par exemple le contrôle des frais de courtage, la sécurisation des transactions avec des contreparties « techniques » et le contrôle des transactions réalisées à des prix « hors marché ».

Nous n'avons pas été en mesure de revoir leur état d'avancement, à l'exception de celle concernant l'élaboration et le déploiement du manuel du middle office opérationnel¹ pour laquelle des réalisations concrètes ont été portées à notre connaissance.

Manuel de référence du middle office opérationnel

Un manuel de référence des opérateurs du middle office opérationnel définit les rôles et responsabilités de ces opérateurs et clarifie notamment l'indépendance de leur hiérarchie en matière de recrutement et d'évaluation. Ce manuel a été formalisé et diffusé sur l'essentiel des activités en France et son déploiement dans les implantations étrangères est en cours.

Un plan d'action complémentaire traitant plus globalement de l'organisation des middle offices opérationnels a fait l'objet d'une note de cadrage. Il prévoit notamment une réflexion sur l'évolution de carrière au sein de cette fonction.

Les actions de fond

Cette série d'actions vise à réduire la charge de travail inhérente au traitement des tâches manuelles, des suspens et des anomalies, qui alourdissent au quotidien les activités de contrôle.

Il convient de souligner que plusieurs de ces chantiers existaient avant la découverte de la Fraude. Toutefois, l'intégration de ces actions au sein du Projet nous semble un élément important de sécurisation et de pérennisation du plan de Remédiation.

¹ Le middle office opérationnel est une unité en charge du traitement des opérations initiées par le front office et du contrôle de premier niveau de ces opérations.

Ces divers chantiers peuvent être catégorisés en actions d'apurement et en actions de fluidification des processus opérationnels.

Les actions d'apurement

Des équipes dédiées sont ou vont être mobilisées sur différents chantiers dont l'objectif est, d'une part, de résorber les stocks de suspens ou d'opérations non réconciliées et, d'autre part, d'en analyser l'origine afin d'apporter des solutions structurelles en traitant les causes de ces suspens.

A titre d'exemple, au sein du pôle « Actions », des chantiers concernent :

- le traitement des confirmations d'opérations de gré à gré ;
- le traitement des suspens espèces et des suspens titres sur les marchés organisés.

Ces chantiers ont pour objectif de ramener, d'ici à la fin de l'année 2008, le stock des suspens à un niveau déterminé par SG CIB, notamment au regard des risques liés à l'antériorité et au montant desdits suspens.

Il ressort des analyses portées à notre connaissance que les causes de ces suspens sont multiples. Elles ont pour origine des dysfonctionnements informatiques pour les processus automatisés, des difficultés à gérer l'augmentation des volumes pour les processus manuels, mais aussi des pratiques de place non standardisées, en termes de confirmation par exemple. L'ensemble des causes internes est en cours de traitement et montre une dépendance forte vis-à-vis des évolutions des outils informatiques.

Les actions de fluidification des processus opérationnels

Plusieurs mesures visant à sécuriser les processus opérationnels, à améliorer leur efficacité et à faciliter la mise en place des nouveaux contrôles ont été définies et sont en phase de démarrage :

- l'amélioration de la qualité d'enregistrement des transactions ;
- la simplification de la structure analytique et la clarification de ses règles d'utilisation ;
- la sécurisation des processus de rapprochement des données entre les applications des front et back offices, ainsi qu'avec les dépositaires et compensateurs externes.

Ces mesures viennent compléter d'autres projets, déjà prévus avant la découverte de la Fraude, qui visent à optimiser l'ensemble de la chaîne de traitement des opérations du front office à la comptabilité.

Le calendrier précis de mise en œuvre de ces mesures ne nous a pas été fourni par SG CIB. Nous comprenons qu'il est en cours de finalisation.

Plan prévisionnel de déploiement des actions du plan de Remédiation

Fin avril 2008, SG CIB nous a communiqué un premier plan de déploiement cadencé des actions incluses dans le plan de Remédiation. Ce plan de déploiement a été ultérieurement complété et ajusté.

Nous comprenons que ce plan tient compte des retours d'expérience issus de la mise en place des premières actions. Le cadencement du déploiement doit permettre d'organiser les travaux et d'allouer les ressources dédiées à l'accompagnement.

Le tableau ci-après présente des prévisions sur la progression de la mise en œuvre des actions du plan de Remédiation telles qu'elles nous ont été communiquées (hors actions de fond) par les responsables du Projet¹. Nous comprenons que les dates « cibles » visent les dates auxquelles le déploiement sera terminé sur l'ensemble du périmètre des activités de marché de SG CIB, phase d'industrialisation incluse. Il convient de noter que ces prévisions n'ont pas fait l'objet de travaux spécifiques de notre part visant à valider le bien-fondé de ces informations.

Actions	Date « cible »	2008			2009
		Mai	T 3	T 4	
Contrôle sur le nominal des transactions	Septembre 2008	40-50%	100%		
Amélioration du suivi des prises de congés	Septembre 2008	40-50%	100%		
Contrôle des dépôts de garantie et des appels de marge sur les contrats à terme sur les marchés organisés	Décembre 2008	(1)	70%	100%	
Contrôle des frais de courtage	Décembre 2008	-	50%	100%	
Contrôle sur les annulations / modifications des transactions saisies	Décembre 2008	40-50%	70%	~100% (2)	
Contrôle sur les transactions à date de départ différée	Septembre 2008	40-50%	100%		
Confirmation des transactions avec des contreparties internes et intragroupes	Septembre 2008	40-50%	100%		
Sécurisation des transactions avec des contreparties « techniques »	T1 2009	20-30%	50%	90%	100%
Contrôle des transactions réalisées à des prix « hors marché »	Décembre 2008	-	50%	100%	

¹ Sources : Document support communiqué par SG CIB au Comité Spécial le 12 mai 2008, confirmation obtenue du service informatique du pôle « Actions » en date du 7 mai 2008 et courriel du PMO du Projet en date du 13 mai 2008.

Actions	Date « cible »	2008			2009
		Mai	T 3	T 4	
Sécurisation des paiements	T1 2009	15-20%	50%	90%	100%
Contrôle des flux non transactionnels	T2 2009	20-30%	50%	90%	100%
Changement régulier des mots de passe sur les applications sensibles	T4 2008	25-30%	(3)	100%	
Contrôle renforcé d'authentification pour accéder aux applications les plus sensibles (biométrie)	Action reprise dans le chantier « Sécurité informatique » du plan de Transformation				
Suppression des accès du front office en écriture sur les applications du middle office	Juin 2009	33%	(3)	67%	100%
Elaboration et déploiement du manuel de référence des opérateurs du middle office opérationnel	-	(4)			
Elaboration d'une procédure d'escalade des alertes issues des processus de contrôle et mise à jour des listes de diffusion	Septembre 2008	40-50%	100%		

- (1) La conception du contrôle doit être modifiée d'une manière significative suite aux difficultés techniques rencontrées lors de la phase de mise en place. La nouvelle date de mise en place devra être validée une fois la nouvelle conception finalisée.
- (2) 100% du pôle « Actions » est couvert. Quelques outils très spécifiques du pôle « Taux » seront couverts début 2009.
- (3) Pourcentage d'avancement non communiqué.
- (4) A Paris, les manuels de référence ont été distribués à l'ensemble des opérateurs concernés. Un accusé de réception formel a été reçu à hauteur de 100% de la population du pôle « Actions » et 90% du pôle « Taux ». A l'étranger, ces manuels sont en cours de relecture. Une échéance pour les accusés de réception formels a été fixée au 10 juin 2008.

D'une manière générale, ce plan traduit le volontarisme de SG CIB de mettre en place les actions correctrices.

A cet égard, nous considérons que le 30 juin 2008 devrait constituer une première échéance importante dans la mise en œuvre effective des premiers contrôles. Le respect de cette échéance sera, d'ores et déjà, un gage de crédibilité dans la réalisation de ce plan qui peut apparaître ambitieux au vu notamment des difficultés techniques rencontrées dans le cadre de la mise en place de certains contrôles.

Dans ce contexte, nous recommandons que l'avancement effectif de ce plan fasse l'objet d'une revue trimestrielle de la part des instances du contrôle périodique¹ de la banque avec un rapport à l'attention du conseil d'administration.

¹ Au regard de la réglementation française, les établissements bancaires sont tenus de disposer d'opérateurs réalisant des contrôles permanents et périodiques. Le contrôle périodique est assuré au moyen d'enquêtes par des équipes totalement indépendantes, telles que l'audit interne ou l'Inspection Générale.

Plan de Transformation

Les chantiers inclus dans le plan de Transformation se focalisent sur des réflexions à moyen terme pouvant traiter de sujets organisationnels, culturels voire d'infrastructure informatique. Ces projets sont en phase de cadrage et devraient disposer de feuilles de route détaillées d'ici la fin du mois de juin 2008, à l'exception du chantier « Culture et responsabilité » pour lequel elle a déjà été établie.

Dans le même temps, ces chantiers ont déjà identifié des actions spécifiques, dont certaines sont en cours de mise en œuvre. Elles devraient permettre d'améliorer le contenu du dispositif de contrôle sachant que leur plein effet ne sera atteint qu'à terme.

Chantier « Organisation du traitement des opérations »

Les sujets traités dans le cadre de ce chantier sont de nature à apporter des solutions à certaines faiblesses de conception du dispositif de contrôle interne mises en évidence dans notre Diagnostic, notamment pour ce qui concerne :

- la non-réalisation par une structure indépendante du front office de travaux visant à comprendre et à analyser la cohérence des résultats générés par les activités de marché ;
- le manque de transversalité qui s'est traduit en pratique par la fragmentation des contrôles entre plusieurs unités, ne permettant pas d'obtenir une vision d'ensemble et une compréhension appropriée des activités.

La réflexion la plus avancée de ce chantier porte sur le projet de création d'une structure « *Product Control* ».

Ce projet ambitieux vise à fluidifier et sécuriser un processus complexe de traitement des opérations, en positionnant la structure « *Product Control* » au cœur du processus d'enregistrement des transactions, de valorisation des positions et de production du résultat des activités de marché.

Objectifs de « *Product Control* »

Il est envisagé que la structure « *Product Control* » ait pour objectifs :

- la production, d'une manière indépendante, des résultats économiques et comptables générés par les activités de marché ;
- la mise en œuvre de contrôles de cohérence permettant de comprendre les résultats dégagés par les activités d'une table de trading donnée, notamment par rapport aux opérations traitées.

La mise en place de cette structure devrait apporter des changements qualitatifs au dispositif de traitement et de contrôle des opérations actuellement en place. A titre d'exemple :

- en regroupant des travaux aujourd'hui répartis au sein de sept services différents rattachés à la direction des risques, à la direction des opérations et à la direction financière, la structure « *Product Control* » aurait une vision transversale sur les activités du front office ;

- la centralisation au sein d'une même structure des tâches de contrôle de cohérence du résultat économique quotidien et de la production des résultats comptables devrait faciliter les processus de contrôle de fin de mois ;
- la variété des compétences techniques des équipes dédiées au traitement et au contrôle des opérations serait renforcée et devrait permettre de « *challenger* » le front office et ce, dans un esprit constructif.

Point à fin avril 2008

Les conclusions de la phase d'étude seront finalisées au 30 juin 2008, intégrant notamment un projet de définition de l'organisation cible de la structure « *Product Control* ». Le périmètre exact des tâches à inclure dans sa mission est en cours de validation.

Eléments clés de succès

Nous considérons que, dans le cadre de sa mise en œuvre, la structure « *Product Control* » aurait à gérer plusieurs aspects critiques et notamment :

- le bon équilibre entre les activités de production et de contrôle, y compris pendant les périodes de forte activité, devra être respecté et dépendra, au moins en partie, des actions d'optimisation des processus opérationnels en cours¹ ;
- au-delà des travaux de production du résultat économique quotidien, la structure « *Product Control* » devra s'imposer comme la structure en charge du contrôle de la cohérence entre les positions enregistrées, les variations des paramètres de marché et les résultats dégagés. Cette démarche constitue un contrôle clé pour les activités de marché, qu'il s'agisse d'opérations simples ou complexes ;
- l'étude sur la mise en place de la structure « *Product Control* » induit une réflexion sur les rôles de l'ensemble des fonctions intervenant dans la chaîne de contrôle. A ce titre, il nous paraît souhaitable de réfléchir à la nécessaire contribution des fonctions de contrôle dans l'explication détaillée des résultats quotidiens (notion de « *P&L attribution* ») qui est actuellement sous la responsabilité unique du front office ;
- pour comprendre les opérations de marché traitées, des compétences dans des domaines très variés allant des compétences mathématiques à la comptabilité sont exigées. Elles devront être, en partie, issues des services réalisant aujourd'hui certains de ces travaux au sein des fonctions de support et de contrôle ainsi que de la direction des risques, et complétées par des actions de formation et de recrutement. La capacité à réunir et à maintenir au sein de la structure « *Product Control* » des équipes disposant des compétences et de la séniorité adéquates sera un facteur important pour asseoir son autorité vis-à-vis du front office ;
- l'expérience et la personnalité du responsable de cette nouvelle structure, non encore identifié, seront déterminantes pour asseoir la légitimité de cette dernière au sein de SG CIB.

¹ Pour plus de détail, se référer à la section relative aux actions de fond.

Chantier « Surveillance des opérations »

Ce chantier a été initié afin de pallier certaines faiblesses du dispositif de contrôle permanent mises en évidence dans notre Diagnostic, notamment :

- en matière de conception, des insuffisances du dispositif de contrôle ont été constatées à différents niveaux : contrôles manquants, fragmentation des contrôles, procédures insuffisamment explicites et absence de centralisation systématique des alertes ;
- en matière de pilotage, le dispositif a souffert du manque de réactivité requis pour apporter des corrections urgentes sur les points les plus sensibles ;
- en matière de formation, une faible sensibilisation du personnel au risque de fraude interne a permis à la Fraude de perdurer.

Objectifs du chantier « Surveillance des opérations »

Dans ce contexte, il est envisagé de créer une structure « Sécurité des opérations » dont le rôle est de veiller à l'adéquation du dispositif de contrôle interne au regard des risques inhérents aux activités de marché. Les objectifs assignés à cette structure de supervision et de pilotage du contrôle permanent sont les suivants :

- définir la gouvernance, les politiques et les meilleures pratiques en matière de surveillance des opérations ;
- coordonner au sein de SG CIB les différents processus relatifs à la gestion des risques opérationnels mis en place notamment, dans le cadre de la réforme de Bâle 2 : cartographie des risques, collecte des pertes opérationnelles et mesure des exigences en fonds propres ;
- mettre en place un suivi des indicateurs clés d'activité et de risques, centraliser les alertes et gérer de façon proactive les situations de crise ;
- animer le processus de prise de décision en matière de sécurisation des opérations, en assurant la coordination d'une série de comités transversaux sur le contrôle interne, existants ou restants à créer ;
- s'assurer que les dispositifs de contrôle sont pertinents, répondent aux objectifs de contrôle et sont mis en œuvre de façon efficace ;
- assurer un contrôle de second niveau ciblé sur le risque de fraude, au travers de la création d'une cellule anti-fraude et de la mise en place d'un outil d'aide à la détection de la fraude ;
- organiser et conduire des actions de formation et de sensibilisation aux risques et notamment au risque de fraude interne.

Cette structure de quelques dizaines de personnes serait présente au sein des principales implantations géographiques à savoir Paris, Londres, New York, Tokyo et Hong Kong.

Point à fin avril 2008

Dans le cadre de la mise en place des comités transversaux sur le contrôle interne, des mesures ont été décidées dont certaines sont déjà opérationnelles. Elles portent sur les points suivants :

- la révision et le renforcement de la procédure relative au « Comité nouveaux produits » ;
- la création d'un « Comité de contrôle interne » dont l'objectif sera de s'assurer que les risques inhérents au traitement des opérations sont correctement identifiés et couverts. Ce comité réunira mensuellement les responsables des métiers et des fonctions de contrôle. Ce comité sera complété par la mise en place d'un comité spécifique chargé du suivi des limites et des alertes ;
- le choix, à titre de pilote, d'un outil d'aide à la détection de la fraude, reposant sur une analyse statistique des situations et comportements anormaux ou atypiques. Cet outil, dont le choix a déjà été arrêté, sera testé sur une activité du pôle « Actions » jusqu'à la fin du second trimestre 2009, avant de décider de son déploiement sur l'ensemble du périmètre des activités de marché.

Plus généralement, l'année 2008 devrait être consacrée aux actions de recrutement, d'organisation et de formation et de sensibilisation au risque de fraude interne. La montée en charge de ce chantier, notamment la revue de l'efficacité du dispositif de surveillance des opérations, et la mise en place des outils présentés ci-dessus devraient s'échelonner au-delà de mi-2009.

Une fois les équipes constituées, deux priorités nous paraissent devoir s'imposer à court terme :

- l'examen critique des procédures existantes, en intégrant une vision transversale des risques ;
- la revue des rôles respectifs des différentes fonctions de contrôle afin de garantir une couverture complète des risques.

Éléments clés de succès

La valeur ajoutée de la structure « Sécurité des opérations » serait d'assurer une vision transversale des contrôles, qui a manqué par le passé, et une mise en adéquation en continu du dispositif de contrôle aux évolutions de l'environnement des activités de marché.

Cette structure représente, à notre sens, un élément clé de la professionnalisation du contrôle interne et de la pérennisation des actions initiées dans le cadre du Projet qui va au-delà d'un objectif de détection ou prévention de la fraude.

A cet égard, cette structure devrait progressivement devenir un interlocuteur privilégié des autres fonctions, notamment le contrôle périodique et la déontologie. Tel devrait être le cas, par exemple, en termes :

- d'organisation du suivi des recommandations émises par l'audit interne, l'Inspection Générale, les autorités de tutelle ou les commissaires aux comptes dès lors qu'elles ont un caractère transversal ;
- de remontée des alertes auprès de ces fonctions afin de leur permettre d'agir avec la réactivité appropriée. A ce titre, elle devra sans doute lancer une réflexion globale sur la rationalisation des indicateurs de risques ou le calibrage des seuils d'alerte.

Pour mener à bien sa mission, les équipes dédiées à la structure « Sécurité des opérations » devront être composées de spécialistes du contrôle. Ils apporteront la vision prospective des évolutions nécessaires au dispositif de contrôle en fonction des activités et des risques sous-jacents, vision dont ne disposent pas toujours les équipes de contrôle locales ou opérationnelles.

A cet égard, l'identification en cours du responsable de l'équipe reste un point clé de succès pour le bon avancement du chantier et la visibilité de la structure.

Enfin, il conviendra de veiller à ce que la création de cette structure ne conduise pas à une déresponsabilisation des managers opérationnels, responsables au premier chef du contrôle interne.

Chantier « Sécurité informatique »

Même si la Fraude ne trouve pas son origine dans les dysfonctionnements des systèmes d'information, son analyse a mis en évidence des faiblesses au niveau de l'environnement informatique, et notamment de la sécurité informatique.

Une partie des faiblesses de sécurité informatique étant directement liée à la conception des applications, dont certaines ont été mises en service il y a une dizaine d'années, leur résolution nécessite que des actions de fond soient initiées.

A ce titre, la plupart des actions du plan de Transformation relatives à la sécurité informatique a été regroupée au sein d'un schéma directeur portant sur la sécurité informatique et ayant pour échéance l'année 2010. Parmi les projets inclus dans ce schéma directeur, certains sont directement liés aux problématiques adressées par le Projet. Ces projets peuvent être regroupés en quatre thèmes qui feront l'objet d'une mise en œuvre en parallèle et dont les principales mesures sont présentées ci-après.

Gestion des comptes et des habilitations

Ce thème vise la refonte des processus de gestion des comptes et des habilitations d'accès pour une sélection d'applications considérées comme sensibles. Il comprend notamment des revues régulières des habilitations, la définition de profils utilisateurs standards et la mise en place d'un système automatisé de création et de suppression des comptes utilisateurs.

Dans un premier temps, une revue simplifiée des droits d'accès aux principales applications doit être effectuée. Parmi les applications sensibles, une cinquantaine d'entre elles, considérées comme prioritaires, devrait être traitée d'ici la fin de l'année 2008.

Mécanismes de contrôle d'accès informatique

Ce thème comprend notamment :

- la mise en œuvre d'un système d'authentification renforcée pour l'accès aux applications sensibles ;
- la réduction du nombre de mots de passe nécessaires pour accéder aux différentes applications utilisées par une même personne en centralisant leur gestion au sein d'un système unique. En parallèle, il est prévu le déploiement d'un logiciel permettant aux utilisateurs de stocker de façon sécurisée leurs mots de passe. Ces mesures seront mises en place progressivement et devraient s'achever à la fin de l'année 2009 ;
- la suppression de la possibilité de se connecter automatiquement aux applications via des mots de passe enregistrés au sein de feuilles de calcul. Cette action devrait aboutir d'ici la fin de l'année 2008 pour les applications du pôle « Actions ». Des dispositions similaires seront, par ailleurs, appliquées au pôle « Taux ».

Sécurisation des applications et de l'infrastructure technique

Ce thème prévoit la poursuite de revues techniques relatives à la sécurité des applications et la mise en œuvre de mesures correctrices. A la fin de l'année 2008, les vulnérabilités identifiées au sein de l'application principale de gestion des transactions du pôle « Actions » devraient notamment être corrigées. Il est prévu que ce projet se poursuive, au moins jusqu'à la fin de l'année 2010, pour ce qui concerne les autres applications.

Concomitamment, il a été décidé de renforcer certains processus de gestion courante de la sécurité comprenant entre autres :

- l'amélioration de la prise en compte des problématiques de sécurité en amont des projets informatiques ;
- le renforcement du contrôle de la conformité du système d'information avec la politique de sécurité ;
- l'amélioration de la gestion des correctifs de sécurité.

Mise en œuvre de mécanismes de détection des anomalies

La mise en œuvre d'un contrôle, a posteriori, permettant de vérifier la concordance entre l'utilisateur d'une application et le poste de travail utilisé est prévue. Celui-ci devrait couvrir une trentaine d'applications identifiées comme prioritaires d'ici la fin de l'année 2008 et viendrait renforcer les mécanismes de traçabilité des actions réalisées au sein du système d'information.

Éléments clés de succès

Nous considérons que les mesures définies dans le cadre du chantier « Sécurité informatique », combinées aux actions à plus court terme du plan de Remédiation en matière de sécurité informatique, constituent un ensemble cohérent qui devrait permettre une amélioration significative et progressive de la sécurité d'ici la fin de l'année 2010.

Pris individuellement, certains de ces projets nous semblent ambitieux et devront faire l'objet d'une attention plus particulière. Il s'agit de la refonte des processus de gestion des comptes et des habilitations, de la généralisation d'un système d'authentification renforcée, de la gestion centralisée des mots de passe et du renforcement de la sécurité des applications.

La conduite en parallèle des différents projets relatifs à ce chantier s'avère, à notre sens, indispensable eu égard aux délais nécessaires à leur réalisation. Elle constitue cependant un facteur de complexité qui exigera, tout au long du processus, un dispositif de suivi rigoureux. Compte tenu des interdépendances et interactions entre les différents projets, le cadencement des mesures à mettre en œuvre semble à ce stade cohérent mais n'en demeure pas moins volontariste.

Enfin, au regard du nombre d'applications existantes, nous considérons qu'il sera essentiel de clairement prioriser la mise en place des mesures selon le niveau de criticité des applications. Pour ce faire, nous avons recommandé une analyse de l'exposition au risque de fraude de chacune de ces applications, qui devrait être finalisée d'ici la fin du mois de juin 2008. Ceci devrait permettre d'affiner les niveaux de priorités actuellement affichés.

Chantier « Culture et responsabilité »

Objectifs du chantier « Culture et responsabilité »

Le chantier « Culture et responsabilité » a pour objectif de renforcer le cadre de référence formel des activités, reposant sur des principes généraux communs d'éthique professionnelle. Il se décline au travers d'une série d'actions, à court et à plus long termes, consistant en :

- la rédaction de manuels de référence pratiques, adaptés à chaque type de métier, qui définissent les rôles et les responsabilités de chacun et dont le déploiement sera accompagné par des actions de communication ;
- la formalisation des mandats des traders pour l'ensemble des équipes concernées ;
- le développement d'un programme de formation en matière de prévention de la fraude, notamment dans les activités de trading ;
- une refonte du processus d'évaluation des performances afin d'y inclure plus précisément une dimension managériale et comportementale ;
- la mise en œuvre d'un plan de communication et de sensibilisation autour des principes d'éthique professionnelle et de leur déclinaison opérationnelle ;
- un plan de recrutement de cadres supérieurs, ainsi qu'une revue ciblée des grilles de rémunération au sein des fonctions de support et de contrôle.

Ces actions visent à pallier des faiblesses en matière de supervision, d'encadrement et de sensibilisation aux risques.

Point à fin avril 2008

Pour l'ensemble des actions de ce chantier, des objectifs, des plannings et des moyens ont été définis. Leur déploiement effectif devrait intervenir d'ici la fin de l'année 2008 et, pour plusieurs d'entre elles, est déjà en cours :

- le manuel de référence formalisant les rôles et responsabilités du trader, y compris en matière d'encadrement des équipes et de supervision des activités, a été diffusé en France et est en cours de déploiement au niveau des implantations étrangères ;
- ce manuel est complété par un autre élément important, le mandat individuel du trader qui précise, en outre, les instruments et les stratégies autorisés, les limites allouées et les GOP sous la responsabilité du trader. A fin avril 2008, quelques dizaines de mandats ont été signés. L'impact du manuel de référence et du mandat individuel du trader est renforcé par un processus formel d'acceptation par les intéressés qui met l'emphase sur l'importance des engagements ainsi pris, et vise à accroître leur degré de responsabilisation ;
- dès la fin du mois de mars 2008, des actions de communication ont été entreprises avec pour objectif de mobiliser l'ensemble des équipes de SG CIB autour de valeurs partagées de « *rigueur, transparence, discipline et courage* » et d'une responsabilité sur la qualité et la sécurité de traitement des opérations. Ce sont, au total, près de trois mille collaborateurs qui ont assisté à ces présentations à Paris et à l'étranger ;
- le plan de formation au risque de fraude interne au sein des activités de marché a été finalisé. Il cible le personnel des fonctions de contrôle et de support, ainsi que les traders du pôle « Actions ». Ces actions de formation (sessions plénières, formation sur intranet et formation résidentielle des managers) ont déjà débuté et se dérouleront jusqu'à la fin de l'année 2008 ;
- en matière de recrutement, les descriptifs de postes à pourvoir ont été finalisés et les recherches sont en cours de lancement tant sur le marché français qu'à l'étranger (Londres, New York, Tokyo et Hong Kong). Par ailleurs, une revue ciblée des grilles de rémunération des fonctions de support a été opérée au début du mois de mars 2008.

Éléments clés de succès

Le succès du Projet nécessite des moyens humains complémentaires significatifs. A ce titre, le plan de recrutement pour l'année 2008 au sein des fonctions de support et de contrôle constitue, à notre avis, un enjeu important. Son déploiement effectif dépendra de la capacité à trouver des profils adaptés et qualifiés en France et à l'étranger, notamment pour les postes d'encadrement.

Par ailleurs, l'intégration d'un nombre important de nouveaux arrivants présente un risque de fragilisation de la structure en cours d'évolution à ne pas sous-estimer.

Enfin, face à des équipes soumises à une forte pression au cours de ces derniers mois, le maintien de la mobilisation sur la durée sera un facteur clé de succès du Projet.

Au-delà des actions prévues en 2008, l'évolution culturelle souhaitée se construira dans la durée et résultera de la conjonction de plusieurs éléments fondamentaux :

- un environnement qui favorise la responsabilisation des acteurs. A cet égard, les mesures prévues dans le cadre du Projet telles que l'émergence de fonctions de contrôle fortes et l'affirmation de valeurs communes d'éthique professionnelle, tendent à répondre à cet objectif ;
- des actions d'accompagnement au changement telles que les actions de communication, de formation et de sensibilisation qui visent à expliquer, convaincre et inciter et qui requièrent une cohérence et une permanence des messages à tous les niveaux de l'organisation ;
- l'exemplarité de l'ensemble des lignes managériales qui en incarnant dans leurs actions au quotidien les messages communiqués agira comme un catalyseur sur l'ensemble du dispositif.

Initiatives hors SG CIB

Les grandes fonctions transversales sont déjà impliquées dans les différents chantiers du Projet et sont représentées dans la structure de gouvernance mise en place pour les plans de Remédiation et de Transformation. Par ailleurs :

- dans le cadre du plan de Remédiation, elles sont amenées à contribuer à la mise en place de contrôles qui entrent dans leur périmètre d'intervention. Ainsi, par exemple, la direction des risques est intervenue dans la détermination des limites pour le contrôle sur les nominaux ;
- dans le cadre du plan de Transformation, ces fonctions participent à la réflexion permettant de déterminer le périmètre d'intervention des nouvelles fonctions de contrôles.

Au-delà du Projet, dans le cadre de leur propre fonctionnement, ces fonctions transversales ont aussi engagé des initiatives visant à renforcer les procédures existantes et à étendre le périmètre de certains contrôles.

La direction des risques

Au niveau du suivi des risques de contrepartie, il nous a été indiqué qu'un mode opératoire précisant les rôles et responsabilités des différents acteurs du contrôle a été ajusté pour impliquer plus systématiquement la ligne hiérarchique des opérateurs du front office ainsi que de la direction des risques.

Par ailleurs, un chantier a été engagé afin de faire évoluer le dispositif actuel de suivi des limites de marché et de réduire le nombre élevé des dépassements constatés. Dans ce cadre, la direction des risques souhaite pouvoir mettre en œuvre des diligences spécifiques pour traiter de façon plus approfondie les demandes d'évolution de limites et pour analyser les justifications des dépassements. De plus, il est envisagé que des outils et indicateurs de pilotage ainsi qu'une gouvernance adaptée de remontée des alertes puissent être mis en œuvre pour mesurer l'amélioration de l'efficacité du dispositif global.

Cette initiative s'inscrit dans la continuité des messages d'éthique professionnelle diffusés au sein de SG CIB et renforcés par le déploiement du manuel de référence du trader qui réaffirme le principe de strict respect des limites.

Au-delà de ces mesures, notre Diagnostic a mis en évidence la nécessité de préciser et de formaliser les rôles de la direction des risques tant en matière de suivi des risques de marché que de contrepartie.

La fonction déontologie

Pour faire suite aux dysfonctionnements constatés lors de la Fraude tels que décrits dans notre Diagnostic, la procédure de réponse aux requêtes des régulateurs et des entreprises de marché a été révisée au mois d'avril 2008, afin de préciser les rôles des différents intervenants et la nécessité d'une validation formelle des informations incluses dans les réponses. Cette validation se fera auprès des responsables hiérarchiques du front office et, quand cela sera jugé approprié, auprès des responsables des fonctions de support et de contrôle.

L'efficacité et l'application effective de cette nouvelle procédure ne peuvent pas être appréciées immédiatement compte tenu de la nature des sujets couverts. Nous recommandons que ces aspects soient revus à un horizon de douze mois, à la lumière des premières expériences de son application pratique.

De plus, nous suggérons que la fonction déontologie engage une réflexion sur ses modes d'interactions avec les nouvelles structures de contrôles transversales et sur l'étendue des activités de contrôle qui sont susceptibles d'être menées par cette fonction.

Les fonctions de contrôle périodique

Les structures de contrôle périodique ont entamé une réflexion visant à répondre aux faiblesses du dispositif constatées dans notre Diagnostic.

La procédure de suivi des préconisations d'audit émises par les fonctions de contrôle périodique a été révisée au mois d'avril 2008. L'objectif poursuivi a consisté à optimiser et encadrer le suivi donné aux recommandations, avec un traitement spécifique des préconisations les plus critiques.

En outre, au niveau de l'audit interne de SG CIB, une réflexion est en cours pour étendre à l'ensemble de SG CIB l'application des préconisations d'audit les plus sensibles dès lors que cela s'avère être pertinent.

L'efficacité de ces nouvelles mesures ne pouvant être appréciée immédiatement, nous recommandons qu'un bilan soit effectué à un horizon d'un an, en intégrant les interactions avec la nouvelle structure de surveillance des opérations au sein de SG CIB.

Par ailleurs, les réflexions actuellement en cours d'examen sur une évolution des modalités de supervision du dispositif de contrôle interne devraient conduire le contrôle périodique à une meilleure appréhension de l'ensemble des risques encourus par les activités.

Ces différentes évolutions vont dans le sens d'un engagement plus fort du management à différents niveaux dans la mise en œuvre des préconisations et d'une meilleure réactivité des structures de contrôle. Nous recommandons que ces évolutions puissent être complétées par une réflexion plus spécifique au contrôle périodique visant à renforcer son rôle vis-à-vis des instances de gouvernance du groupe.

Synthèse de l'analyse du plan d'action

Un programme de changement aux enjeux multiples

Face à la découverte de la Fraude, la mobilisation du groupe Société Générale s'est organisée sous la forme d'un vaste programme de changement au caractère fondateur. SG CIB, dans le cadre de son Projet, a considéré nécessaire d'étendre les actions correctrices à l'ensemble de ses activités de marché.

Ce programme a été conçu comme un équilibre entre l'impératif de sécurisation rapide du dispositif de contrôle et la volonté d'investir dans des structures organisationnelles ou de gouvernance nouvelles, à même de conférer toute la transversalité, la réactivité et l'adaptabilité nécessaires aux activités de SG CIB, dont les volumes de transactions peuvent être soumis à de larges fluctuations.

Sa pertinence est renforcée par l'intégration de chantiers traitant de vulnérabilités préexistantes au sein de l'organisation, en matière de suspens, d'opérations non réconciliées et d'opérations manuelles. En effet, la volumétrie de ces traitements a pu rendre les contrôles existants partiellement inopérants dans la pratique.

Ce programme intègre aussi une volonté d'évolution vers une culture commune de responsabilisation et de respect mutuel faisant émerger du nouveau dispositif, des fonctions de contrôle et de support indépendantes et fortes, rétablissant ainsi un équilibre entre les différents intervenants. A cet égard, le Projet, en fédérant l'ensemble des équipes des front offices et des fonctions de support et de contrôle autour d'un même projet ambitieux, constitue un premier pas vers l'évolution culturelle recherchée.

Nous considérons que ce programme pris dans son ensemble traite globalement des problématiques identifiées dans le cadre de notre Diagnostic et constitue un enjeu stratégique pour SG CIB. Les points d'attention que nous avons pu formuler l'ont été suite à notre Diagnostic et visent à alimenter la réflexion de SG CIB dans le cadre du programme qu'elle prévoit de mettre en œuvre.

Les acquis du programme à fin avril 2008

Au 30 avril 2008 soit trois mois après la découverte de la Fraude, la phase de conception du programme est en voie de finalisation. Les chantiers du plan de Transformation sont lancés et structurés. L'ensemble des feuilles de route détaillées doit être finalisé d'ici la fin du mois de juin 2008. Concomitamment, la phase d'exécution a débuté, notamment dans le cadre du plan de Remédiation, et doit se poursuivre sur une période de deux à trois ans.

Des premiers acquis sont déjà perceptibles au sein des activités de marché de SG CIB. Nous avons plus particulièrement noté :

- une plus grande sensibilisation du front office aux aspects de contrôle interne reposant sur des rôles et responsabilités clarifiés faisant l'objet d'une acceptation formelle par les intéressés. A cet égard, un manuel de référence du trader a été diffusé et des mandats individuels sont en cours de déploiement ;

- une séparation des rôles clairement affirmée entre les front et middle offices se traduisant par un manuel de référence du middle office opérationnel qui précise ses rôles et responsabilités et par l'initiation d'une action visant à supprimer les accès en écriture des traders aux applications informatiques du middle office ;
- la création, d'une part, d'un comité de contrôle interne chargé de la revue des procédures, et d'autre part, d'un comité de suivi des alertes visant à réunir l'ensemble des acteurs de la chaîne de traitement des transactions sur le thème de la sécurisation de ces dernières ;
- un programme de sensibilisation au risque de fraude et au risque opérationnel, qui a déjà été décliné auprès de plusieurs centaines de collaborateurs dans l'ensemble des implantations de SG CIB ;
- le déploiement partiel des dix premières actions au sein des activités de marché qui constitue un premier complément au dispositif de contrôle. Ce déploiement doit permettre la mise en œuvre, sous un angle pratique, des messages de sensibilisation au risque opérationnel.

Par ailleurs, certaines procédures ont déjà été revues et renforcées aux niveaux des grandes fonctions transversales.

Au 30 avril 2008, les éléments décrits ci-dessus constituent, à notre sens, une première ligne de renforcement de l'environnement de contrôle, à l'intérieur de laquelle des procédures vont pouvoir être déployées de façon échelonnée afin de rendre l'ensemble du dispositif plus opérationnel.

Le 30 juin 2008, devrait constituer, à notre avis, une première échéance importante dans la mise en œuvre effective des premiers contrôles au regard du calendrier élaboré par SG CIB. Le respect de cette échéance sera, d'ores et déjà, un gage de crédibilité dans la mise en œuvre effective de ce programme ambitieux.

Les facteurs clés de succès du programme

La réussite du programme devra être appréciée au regard d'un triple objectif de sécurisation à court terme des contrôles, d'optimisation de la mise en œuvre et de pérennisation grâce à un ensemble de mesures plus structurantes. Plusieurs facteurs clés de succès nous paraissent devoir être réunis afin de permettre au groupe Société Générale d'atteindre ce triple objectif. Ils devraient constituer un point de vigilance durant toute la durée d'exécution de ce programme.

Une analyse approfondie des risques d'exécution ainsi que des retours d'expérience doit permettre une meilleure anticipation et une optimisation de la gestion du programme qui va mobiliser plusieurs centaines de personnes sur une période de deux à trois ans.

Le point d'avancement réalisé sur les dix premières actions du plan de Remédiation illustre à cet égard la spécificité des profils requis pour la mise en œuvre d'un tel plan et les difficultés techniques pour déployer globalement des mesures au sein d'une organisation complexe comme SG CIB. Au cas particulier, il nous semble que la charge de travail a été, dans un premier temps, sous-estimée et devra à l'avenir faire l'objet d'une analyse plus fine, prenant en compte notamment la capacité des systèmes à produire les informations nécessaires et les limites de capacité d'exécution de SG CIB.

Par ailleurs, notre Diagnostic a mis en lumière la nécessité de fluidifier les processus pour donner au dispositif de contrôle interne toute son efficacité. La capacité du département informatique de SG CIB à répondre à l'ensemble des demandes du fait du Projet constitue, selon nous, un élément déterminant pour la réussite de ce programme dans son ensemble.

Si ce département a su développer des mesures pour améliorer le traitement des demandes utilisateurs, il conviendrait de s'interroger sur la nécessité d'une réflexion complémentaire portant sur l'architecture applicative afin de simplifier et de rationaliser l'organisation des systèmes d'information et garantir qu'à maturité du programme, ceux-ci disposeront de la stabilité et de la robustesse pour assurer la pérennité du dispositif.

Enfin, les besoins en ressources complémentaires sont importants. Le programme se trouve donc dépendant de la capacité à recruter de SG CIB sur son marché et de sa capacité à former et intégrer des ressources expérimentées. Dans ce cadre :

- le renforcement nécessaire des équipes pour assurer dans de bonnes conditions le traitement des opérations constitue, en soi, un enjeu pour le programme pris globalement ;
- en outre, des besoins, certes plus limités en nombre, de compétences spécifiques et de haut niveau, sont critiques pour assurer le bon déroulement du programme dans les délais impartis.

L'engagement que prend le groupe Société Générale, dans le cadre de ce programme ambitieux, requiert selon nous au-delà des dispositions déjà prévues des modalités de gestion particulières, au travers d'une structure de gouvernance renforcée, à savoir :

- une structure de gestion de programme dotée de pouvoirs étendus pour proposer tout arbitrage ou ajustement nécessaire, mais aussi dotée de moyens lui permettant de mesurer précisément l'avancée des travaux et d'assurer une remontée d'informations pertinentes vis-à-vis de la direction générale du groupe ;
- une structure de pilotage qui implique très directement la direction générale pour effectuer les arbitrages entre les objectifs à court terme et ceux, plus structurants, à moyen terme, apporter une vision prospective, assurer une cohérence d'ensemble et faire que la réalisation soit conforme aux objectifs et calendrier initiaux. A cet égard, une structure de pilotage du type de celle qui a été mise en place pour le plan de Transformation du Projet devrait être étendue à l'ensemble du programme ;
- l'implication du contrôle périodique qui a été prévue, devant prendre la forme de revues trimestrielles formelles pour valider l'avancement du plan de Remédiation et, de façon plus générale, la mise en œuvre de l'ensemble des actions. Ces travaux devraient, selon nous, donner lieu à un rapport d'avancement périodique à l'attention du conseil d'administration.