

22.05.08

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLEE GENERALE

Le Conseil d'administration de la Société Générale a pris connaissance du rapport ci-joint du Comité spécial qu'il a constitué le 30 janvier 2008 suite aux pertes de trading découvertes quelques jours plus tôt. Le Conseil approuve les conclusions de ce rapport et a décidé de mettre en œuvre ses recommandations. Il partage l'appréciation du comité, selon laquelle le moment est venu de mettre un terme à sa mission, celle-ci étant achevée.

Grâce à l'action de la direction générale depuis la découverte de la fraude, à la mobilisation considérable, à tous les niveaux, des équipes du Groupe, à la confiance des actionnaires et des clients, la plupart des effets négatifs de la fraude sur la situation de l'entreprise ont été surmontés. Au-delà des mesures de renforcement des contrôles en cours de déploiement, le Conseil est convaincu que SG CIB et le Groupe Société Générale peuvent et doivent réussir le programme de transformation du dispositif de contrôle des activités de marché entrepris, sans compromettre les facteurs qui ont assuré leur succès et leur rentabilité et qu'ils sauront trouver un nouvel équilibre entre les objectifs de croissance rentable et de maîtrise des risques.

Les résultats du premier trimestre 2008 ont confirmé la solidité des métiers et la pertinence de la stratégie du Groupe, ainsi que sa capacité de rebond dans un environnement difficile marqué par la crise financière. Le Conseil estime que, avec les mesures décrites dans le rapport du Comité spécial, le Groupe sortira de l'épreuve qu'il a traversée à la suite de la fraude plus fort et mieux préparé à faire face aux défis qui l'attendent.

Rapport du Comité spécial du Conseil d'administration de la Société Générale

1. Le Conseil d'administration a décidé le 30 janvier 2008 de constituer un Comité spécial composé d'administrateurs indépendants¹ et de lui confier les missions suivantes : s'assurer que les causes et les montants des pertes de trading découvertes en janvier 2008 ont été complètement identifiés, que des mesures adéquates sont mises en place pour éviter la survenance de nouveaux incidents de même nature, que l'information diffusée par la banque rend compte fidèlement des constatations des investigations et 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.
2. Le Comité a revu et approuvé le périmètre de la mission d'audit interne sur la fraude confiée, dès le 24 janvier 2008, à l'Inspection Générale de la banque. Cette mission avait pour objet d'établir la chronologie des positions frauduleuses, d'identifier les responsabilités et les dysfonctionnements dans les contrôles ayant permis la fraude, de rechercher les motivations et d'éventuelles complicités et de confirmer l'absence d'autres fraudes utilisant certains des mécanismes employés sur l'ensemble des activités de marché de la Banque de Financement et d'Investissement (SG CIB).
3. Le Comité spécial a en outre, dès le 30 janvier 2008, décidé de se faire assister par le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit (ci-après PwC). Il lui a confié la mission, à partir des travaux de l'Inspection Générale de la banque, d'établir un diagnostic sur les faiblesses du dispositif de contrôle interne ayant rendu possible la fraude, d'analyser la cohérence et la pertinence des plans d'action décidés par la banque pour remédier aux faiblesses identifiées et de faire toutes recommandations appropriées.
4. Parallèlement à ces travaux, d'autres enquêtes ont été menées. La Commission bancaire a diligenté une mission d'inspection. Une instruction pénale a été ouverte le 28 janvier 2008. L'Autorité des Marchés Financiers a ouvert une enquête en février 2008 sur l'information financière et le marché du titre Société Générale depuis le 31 décembre 2006. Le Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi a remis le 4 février 2008 au Premier Ministre un rapport sur ces événements. L'enquête judiciaire prime évidemment sur les autres enquêtes et a limité à certains égards la liberté de conduite des travaux de l'Inspection Générale de la banque, en ce qui concerne les entretiens avec les collaborateurs de la banque nécessaires à l'élaboration de ses propres conclusions.

¹ Membres : M. Jean-Martin FOLZ, Président ; M. Jean AZEMA, M. Antoine JEANCOURT-GALIGNANI

5. Le Comité spécial a tenu 12 réunions, dont deux communes avec le comité des comptes. Il s'est fait présenter par le responsable de la mission d'inspection de la banque les travaux et les conclusions de cette mission et a entendu à plusieurs reprises les deux associés de PwC en charge de la mission, sur leurs travaux, observations et recommandations. Il a également entendu divers responsables de la Banque de Financement et d'investissement sur les plans d'action de la banque. Il a présenté au Conseil d'administration le 20 février 2008 un rapport d'étape, rendu public le même jour, rendant compte de son appréciation des conclusions intermédiaires de la mission d'audit de l'Inspection Générale et de l'état de la mise en œuvre des mesures visant à renforcer le dispositif de contrôle afin de prévenir la survenance d'autres fraudes de même nature. Ce rapport a été accompagné de la publication du rapport intermédiaire de l'Inspection Générale.
6. Le Comité spécial rend compte ci-après au Conseil d'administration de son appréciation des conclusions finales de la mission d'inspection, qui lui ont été remises le 20 mai, ainsi que du rapport de PwC remis le 21 mai. Conformément à la démarche de transparence adoptée lors du rapport d'étape du 20 février, il publie ci-joint le rapport de l'Inspection Générale ainsi que l'analyse par PwC des plans d'action de la banque et de leur pertinence, accompagnée de la synthèse portant sur le diagnostic des faiblesses du dispositif de contrôle interne.

La fraude et les facteurs qui l'ont facilitée ou ont retardé sa détection

7. Le rapport de l'Inspection Générale de la banque décrit les mécanismes et la chronologie de la fraude. Celle-ci a consisté en une prise par le trader de positions directionnelles non autorisées sur des actions ou futures échangés sur des marchés réglementés, qu'il dissimulait par une série d'opérations fictives n'ayant pas d'autre but. Ces opérations fictives d'achat ou vente de titres ou de warrants à date de départ décalée, transactions sur futures avec une contrepartie en attente de désignation (pending) ou forwards avec une contrepartie interne au Groupe ont été utilisées selon trois catégories de techniques de dissimulation :
 - Saisie puis annulation avant les contrôles d'opérations de marché dissimulant les risques de marché et les résultats latents des positions ;
 - Saisie de couple de transactions fictives en sens inverse portant sur des quantités égales d'un même sous-jacent pour des prix différents hors marché, masquant un résultat réalisé à l'issue du débouclage des positions ;
 - Passage de provisions intra-mensuelles venant temporairement annuler le résultat latent ou réalisé.

En cas de questions à la suite de contrôles, le trader formulait des réponses mensongères, avec parfois de faux e-mails à l'appui.

Il résulte des conclusions de ce rapport que les manoeuvres et l'habileté du trader à dissimuler ses positions, ses risques et ses résultats, lui ont permis d'éviter jusqu'en janvier 2008 la détection de ses positions directionnelles massives par ses supérieurs et les fonctions de contrôle.

8. Mais il résulte aussi des conclusions, d'une part, de l'Inspection Générale de la banque et, d'autre part, de PwC que la fraude a été facilitée ou sa détection

retardée par les faiblesses de la supervision du trader et du dispositif de contrôle des activités de marché.

9. La hiérarchie du trader, qui constituait le premier niveau de contrôle, s'est avérée défaillante dans la supervision de ses activités. Le superviseur immédiat manquait d'expérience du trading et n'a pas été suffisamment encadré dans ses nouvelles fonctions ; il a fait preuve d'une tolérance inappropriée à la prise de positions directionnelles intraday et ni lui, ni son propre superviseur n'ont procédé à une revue adéquate des activités du trader sur la base des états et rapports disponibles ou réagi aux alertes qui leur auraient permis d'identifier les positions dissimulées.
10. Les fonctions de contrôle (notamment les back et middle-office, les services de contrôle des risques, les services financiers et comptables et le service de déontologie) ont dans l'ensemble exercé leurs missions conformément aux procédures. Toutefois, ces contrôles n'ont pas permis d'identifier la fraude avant le 18 janvier, non seulement en raison de l'efficacité et de la diversité des techniques frauduleuses de dissimulation utilisées par le trader, mais aussi en raison de certaines faiblesses mises en relief à l'occasion de cette enquête :
 - Décalage entre la croissance des moyens dont disposaient les fonctions de contrôle et de support, y compris les systèmes d'information, et la très forte croissance des volumes d'opérations du pôle actions ;
 - Absence de certains contrôles susceptibles d'identifier les mécanismes frauduleux, tels que le contrôle des positions en nominal, ou des opérations utilisées par le fraudeur pour dissimuler ses positions ;
 - Fragmentation des contrôles entre plusieurs unités, avec une répartition des tâches insuffisamment précise, absence de centralisation systématique des alertes et de remontée au bon niveau hiérarchique ;
 - Priorité donnée à la bonne exécution des transactions, qui apparaît comme la première préoccupation des back et middle offices, en l'absence d'une sensibilisation adéquate au risque de fraude ;
 - Réactivité insuffisante pour mettre en œuvre des actions correctrices identifiées comme nécessaires par les corps d'audit internes.

Mesures visant à renforcer le dispositif de contrôle des activités de marché en vue de prévenir la survenance de nouvelles fraudes

11. Dès la découverte de la fraude, des plans d'actions ont été élaborés afin de renforcer le dispositif de contrôle des activités de marché. Ces plans ont été enrichis depuis janvier. Ils tiennent compte des recommandations formulées dans le rapport présenté le 4 février 2008 au Premier Ministre par le Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi, ainsi que de celles de PwC. Ils comportent d'une part des mesures de court terme destinées à remédier aux faiblesses identifiées, d'autre part des mesures structurelles destinées à transformer l'environnement de contrôle des activités de marché.

Les mesures à court terme mises en place par SG CIB destinées à remédier aux faiblesses révélées par l'enquête

- 12.** Fin janvier 2008, SG CIB a lancé une série d'actions pour sécuriser les processus de traitement et de contrôle dont les imperfections ou dysfonctionnements ont pu faciliter la fraude ou rendre sa détection plus difficile. Au fur et à mesure de l'avancement du diagnostic des faiblesses, des actions complémentaires ont été décidées et un exercice de hiérarchisation des priorités a été mené.
- 13.** En termes d'actions de remédiation, SG CIB concentre ses efforts sur les mesures suivantes, jugées prioritaires pour renforcer la capacité de la banque à prévenir et à détecter la fraude :
- mettre en place des contrôles et des limites sur les nominaux des positions et des opérations et réintroduire la revue des nominaux dans l'analyse des résultats quotidiens par la hiérarchie opérationnelle ;
 - renforcer les processus de confirmation des opérations à date de départ décalée et des opérations avec les contreparties internes ;
 - améliorer les procédures de contrôle de l'utilisation des contreparties et des opérations techniques susceptibles d'être utilisées pour dissimuler des positions, des risques ou des résultats.
 - mettre en place des contrôles sur les transactions annulées ou modifiées ;
 - renforcer le suivi et le traitement des anomalies et des alertes.
- 14.** Ces actions sont intégrées dans une série de projets de remédiation transversaux pilotés par la Direction de SG CIB et ont vocation à couvrir non seulement les activités d'arbitrage actions, mais aussi progressivement toutes les activités de marché, partout dans le monde. Des actions complémentaires s'ajoutent à ces mesures prioritaires. Elles sont axées d'une part sur le renforcement de l'analyse de comportements ou de situations atypiques (montant de frais de courtage, opérations à prix hors marché) et d'autre part sur l'amélioration de l'environnement de contrôle opérationnel par l'optimisation de certains processus comme le traitement des suspens ou les rapprochements de positions avec les dépositaires.
- 15.** En termes de méthode, les équipes se sont attachées à mettre en œuvre rapidement les premières mesures et s'emploient aujourd'hui, dans un second temps, à les industrialiser et à les déployer dans les implantations internationales et dans toutes les activités. Ce déploiement est en cours et devrait s'achever pour les mesures clés à fin 2008 et pour l'ensemble des mesures de remédiation au premier trimestre 2009.

Les mesures structurelles destinées à transformer l'environnement de contrôle des activités de marché

- 16.** Au-delà des mesures opérationnelles ciblées à court terme qui découlent de l'analyse des causes directes de la fraude, SG CIB a engagé une réflexion plus générale sur son organisation et ses processus pour définir son dispositif cible en termes de gestion et de prévention du risque opérationnel. Il en résulte le lancement d'un programme de transformation, inspiré des meilleurs standards de l'industrie comme de principes nouvellement élaborés par les équipes de SG CIB. Il comporte quatre chantiers :

- la refonte de l'organisation du traitement des opérations, inspirée des principes du modèle *product control*² et qui vise à renforcer l'intégration et la transversalité des processus clés en matière de traitement et de comptabilisation des opérations ;
- la création d'un département transversal chargé de la sécurité des opérations, dont la mission consistera notamment à s'assurer de la qualité de l'ensemble du dispositif de contrôle tant en termes de conception que d'efficacité au quotidien. Au sein de ce département, une équipe sera plus particulièrement dédiée à la prévention de la fraude ;
- des investissements significatifs en matière de sécurité informatique, tant en termes de sécurisation des applications et de l'infrastructure technique, que de gestion des comptes et des habilitations, de systèmes d'authentification renforcée et de détection des anomalies;
- une action de sensibilisation centrée sur une plus grande formalisation du rôle et des responsabilités de chacun qu'accompagnent des programmes de formation à la prévention de la fraude et *du rogue trading*.

17. Ces projets d'ores et déjà lancés doivent pour l'essentiel aboutir au cours du premier semestre 2009, même si les investissements informatiques se poursuivront jusqu'en 2010.

18. Ces deux volets de la réponse de SG CIB aux leçons tirées de la fraude mobilisent aujourd'hui près de 200 personnes et représentent un investissement qui dépassera 100 MEUR sur deux ans.

19. Le rapport de PwC souligne la mobilisation de SG CIB et du Groupe pour lancer les changements au caractère « fondateur » décrits ci-dessus, visant à un équilibre entre l'impératif de sécurisation rapide du dispositif de contrôle et la mise en place progressive de nouvelles structures organisationnelles ou de gouvernance assurant à SG CIB la transversalité, la réactivité et l'adaptabilité nécessaires à ses activités. Leur pertinence est renforcée par l'intégration de chantiers en cours traitant de vulnérabilités préexistantes au sein de l'organisation, en matière de sécurité informatique, de traitement des suspens, de réconciliations et d'opérations manuelles. Au-delà de ces projets, un chantier d'évolution des mentalités est entamé en vue de rétablir un meilleur équilibre entre les front offices et les fonctions de support et de contrôle, renforcées dans leurs moyens, leur indépendance et leur autorité.

Conclusion : les clés de la réussite

20. Le Comité spécial fait sienne l'appréciation de PwC, selon laquelle le programme de renforcement du dispositif de contrôle des activités de marché, pris dans son ensemble, traite globalement les problématiques identifiées dans le diagnostic des faiblesses révélées à la suite de cette fraude et constitue un enjeu stratégique pour SG CIB et le Groupe. Il a pris note des acquis du programme recensés par PwC au 30 avril 2008, trois mois après la découverte de la fraude, et de

² Ce type de modèle vise à produire d'une manière indépendante les résultats économiques et comptables générés par les activités de marché et à mettre en œuvre des contrôles de cohérence permettant de comprendre les résultats d'une table donnée par rapport aux opérations qu'elle traite.

l'échéance importante que constitue le 30 juin 2008, dans la mise en œuvre effective des premiers contrôles additionnels.

- 21.** Le Comité spécial partage l'analyse de PwC sur les facteurs clés de succès du programme mis en œuvre par SG CIB sous l'autorité de la direction générale. En particulier, il estime que sa réussite devra être évaluée en fonction de la sécurisation à court terme des contrôles, de la qualité de leur mise en œuvre et de leur pérennisation grâce à des mesures structurelles. L'ambition est élevée et la charge de travail à venir considérable, compte tenu de la technicité d'un grand nombre des mesures et de la complexité de l'organisation et des activités de SG CIB, ainsi que des contraintes imposées par l'architecture actuelle des systèmes d'information. La capacité du département informatique à faire face à l'ensemble des demandes sera un élément déterminant pour la réussite du programme. Plus généralement, la banque devra mobiliser d'importantes ressources humaines de haut niveau dans de nombreuses fonctions de support et de contrôle. Elle devra donc recruter, former et intégrer des ressources expérimentées. Au-delà, la réussite complète du programme de transformation engagé repose sur la capacité de SG CIB et des fonctions centrales de contrôle à diffuser parmi l'ensemble des collaborateurs une culture de responsabilité, de discipline et de respect mutuel. Le Comité fait siennes les recommandations de PwC dans ces domaines.
- 22.** Le Comité considère que, pour être assuré du succès, le pilotage du programme doit être supervisé au plus haut niveau et que, comme le recommande PwC, d'une part la structure de gestion du programme doit être dotée de pouvoirs et de moyens étendus, d'autre part la structure de pilotage du plan de transformation, déjà en place au sein de SG CIB, doit être étendue à l'ensemble des fonctions centrales du Groupe concernées et impliquer la direction générale. Ce pilotage doit être assorti d'un suivi très strict, assuré jusqu'au terme du programme par des revues trimestrielles formelles pour valider l'avancement de l'ensemble des actions et donnant lieu à des rapports d'avancement périodiques au Conseil d'administration. Le Comité recommande que ce suivi soit assuré par PwC dès le 3^{ème} trimestre 2008 et jusqu'à mi-2009, c'est-à-dire jusqu'à la date à laquelle il sera possible de vérifier l'achèvement du plan de remédiation; le relais serait ensuite pris par les corps d'audit interne de la banque. Le Comité spécial estime d'autre part que le suivi devrait être assuré, pour le compte du Conseil d'administration, par le Comité des comptes.
- 23.** Le Comité spécial considère en effet que le moment est venu de mettre un terme à sa propre mission ; celle-ci, d'emblée conçue comme temporaire, est achevée avec la publication de ce rapport et des conclusions, d'une part, de l'Inspection Générale et, d'autre part, de PwC. Les causes et les montants des pertes de trading découvertes en janvier 2008 ont été complètement identifiés, les mesures sont en place ou bien engagées pour éviter la survenance de nouveaux incidents de même nature, les constatations des investigations sont rendues publiques. Enfin, pendant toute cette période, le comité s'est assuré que l'information diffusée par la banque rendait compte fidèlement des constatations des investigations et que la gestion de l'entreprise était bien conduite dans l'intérêt de l'entreprise, de ses actionnaires, de ses clients et de son personnel.

Rapport du Comité spécial du Conseil d'administration de la Société Générale

1. Le Conseil d'administration a décidé le 30 janvier 2008 de constituer un Comité spécial composé d'administrateurs indépendants¹ et de lui confier les missions suivantes : s'assurer que les causes et les montants des pertes de trading découvertes en janvier 2008 ont été complètement identifiés, que des mesures adéquates sont mises en place pour éviter la survenance de nouveaux incidents de même nature, que l'information diffusée par la banque rend compte fidèlement des constatations des investigations et 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.
2. Le Comité a revu et approuvé le périmètre de la mission d'audit interne sur la fraude confiée, dès le 24 janvier 2008, à l'Inspection Générale de la banque. Cette mission avait pour objet d'établir la chronologie des positions frauduleuses, d'identifier les responsabilités et les dysfonctionnements dans les contrôles ayant permis la fraude, de rechercher les motivations et d'éventuelles complicités et de confirmer l'absence d'autres fraudes utilisant certains des mécanismes employés sur l'ensemble des activités de marché de la Banque de Financement et d'Investissement (SG CIB).
3. Le Comité spécial a en outre, dès le 30 janvier 2008, décidé de se faire assister par le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit (ci-après PwC). Il lui a confié la mission, à partir des travaux de l'Inspection Générale de la banque, d'établir un diagnostic sur les faiblesses du dispositif de contrôle interne ayant rendu possible la fraude, d'analyser la cohérence et la pertinence des plans d'action décidés par la banque pour remédier aux faiblesses identifiées et de faire toutes recommandations appropriées.
4. Parallèlement à ces travaux, d'autres enquêtes ont été menées. La Commission bancaire a diligenté une mission d'inspection. Une instruction pénale a été ouverte le 28 janvier 2008. L'Autorité des Marchés Financiers a ouvert une enquête en février 2008 sur l'information financière et le marché du titre Société Générale depuis le 31 décembre 2006. Le Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi a remis le 4 février 2008 au Premier Ministre un rapport sur ces événements. L'enquête judiciaire prime évidemment sur les autres enquêtes et a limité à certains égards la liberté de conduite des travaux de l'Inspection Générale de la banque, en ce qui concerne les entretiens avec les collaborateurs de la banque nécessaires à l'élaboration de ses propres conclusions.

¹ Membres : M. Jean-Martin FOLZ, Président ; M. Jean AZEMA, M. Antoine JEANCOURT-GALIGNANI

5. Le Comité spécial a tenu 12 réunions, dont deux communes avec le comité des comptes. Il s'est fait présenter par le responsable de la mission d'inspection de la banque les travaux et les conclusions de cette mission et a entendu à plusieurs reprises les deux associés de PwC en charge de la mission, sur leurs travaux, observations et recommandations. Il a également entendu divers responsables de la Banque de Financement et d'investissement sur les plans d'action de la banque. Il a présenté au Conseil d'administration le 20 février 2008 un rapport d'étape, rendu public le même jour, rendant compte de son appréciation des conclusions intermédiaires de la mission d'audit de l'Inspection Générale et de l'état de la mise en œuvre des mesures visant à renforcer le dispositif de contrôle afin de prévenir la survenance d'autres fraudes de même nature. Ce rapport a été accompagné de la publication du rapport intermédiaire de l'Inspection Générale.
6. Le Comité spécial rend compte ci-après au Conseil d'administration de son appréciation des conclusions finales de la mission d'inspection, qui lui ont été remises le 20 mai, ainsi que du rapport de PwC remis le 21 mai. Conformément à la démarche de transparence adoptée lors du rapport d'étape du 20 février, il publie ci-joint le rapport de l'Inspection Générale ainsi que l'analyse par PwC des plans d'action de la banque et de leur pertinence, accompagnée de la synthèse portant sur le diagnostic des faiblesses du dispositif de contrôle interne.

La fraude et les facteurs qui l'ont facilitée ou ont retardé sa détection

7. Le rapport de l'Inspection Générale de la banque décrit les mécanismes et la chronologie de la fraude. Celle-ci a consisté en une prise par le trader de positions directionnelles non autorisées sur des actions ou futures échangés sur des marchés réglementés, qu'il dissimulait par une série d'opérations fictives n'ayant pas d'autre but. Ces opérations fictives d'achat ou vente de titres ou de warrants à date de départ décalée, transactions sur futures avec une contrepartie en attente de désignation (pending) ou forwards avec une contrepartie interne au Groupe ont été utilisées selon trois catégories de techniques de dissimulation :
 - Saisie puis annulation avant les contrôles d'opérations de marché dissimulant les risques de marché et les résultats latents des positions ;
 - Saisie de couple de transactions fictives en sens inverse portant sur des quantités égales d'un même sous-jacent pour des prix différents hors marché, masquant un résultat réalisé à l'issue du déboulement des positions ;
 - Passage de provisions intra-mensuelles venant temporairement annuler le résultat latent ou réalisé.

En cas de questions à la suite de contrôles, le trader formulait des réponses mensongères, avec parfois de faux e-mails à l'appui.

Il résulte des conclusions de ce rapport que les manoeuvres et l'habileté du trader à dissimuler ses positions, ses risques et ses résultats, lui ont permis d'éviter jusqu'en janvier 2008 la détection de ses positions directionnelles massives par ses supérieurs et les fonctions de contrôle.

8. Mais il résulte aussi des conclusions, d'une part, de l'Inspection Générale de la banque et, d'autre part, de PwC que la fraude a été facilitée ou sa détection

retardée par les faiblesses de la supervision du trader et du dispositif de contrôle des activités de marché.

9. La hiérarchie du trader, qui constituait le premier niveau de contrôle, s'est avérée défaillante dans la supervision de ses activités. Le superviseur immédiat manquait d'expérience du trading et n'a pas été suffisamment encadré dans ses nouvelles fonctions ; il a fait preuve d'une tolérance inappropriée à la prise de positions directionnelles intraday et ni lui, ni son propre superviseur n'ont procédé à une revue adéquate des activités du trader sur la base des états et rapports disponibles ou réagi aux alertes qui leur auraient permis d'identifier les positions dissimulées.
10. Les fonctions de contrôle (notamment les back et middle-office, les services de contrôle des risques, les services financiers et comptables et le service de déontologie) ont dans l'ensemble exercé leurs missions conformément aux procédures. Toutefois, ces contrôles n'ont pas permis d'identifier la fraude avant le 18 janvier, non seulement en raison de l'efficacité et de la diversité des techniques frauduleuses de dissimulation utilisées par le trader, mais aussi en raison de certaines faiblesses mises en relief à l'occasion de cette enquête :
 - Décalage entre la croissance des moyens dont disposaient les fonctions de contrôle et de support, y compris les systèmes d'information, et la très forte croissance des volumes d'opérations du pôle actions ;
 - Absence de certains contrôles susceptibles d'identifier les mécanismes frauduleux, tels que le contrôle des positions en nominal, ou des opérations utilisées par le fraudeur pour dissimuler ses positions ;
 - Fragmentation des contrôles entre plusieurs unités, avec une répartition des tâches insuffisamment précise, absence de centralisation systématique des alertes et de remontée au bon niveau hiérarchique ;
 - Priorité donnée à la bonne exécution des transactions, qui apparaît comme la première préoccupation des back et middle offices, en l'absence d'une sensibilisation adéquate au risque de fraude ;
 - Réactivité insuffisante pour mettre en œuvre des actions correctrices identifiées comme nécessaires par les corps d'audit internes.

Mesures visant à renforcer le dispositif de contrôle des activités de marché en vue de prévenir la survenance de nouvelles fraudes

11. Dès la découverte de la fraude, des plans d'actions ont été élaborés afin de renforcer le dispositif de contrôle des activités de marché. Ces plans ont été enrichis depuis janvier. Ils tiennent compte des recommandations formulées dans le rapport présenté le 4 février 2008 au Premier Ministre par le Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi, ainsi que de celles de PwC. Ils comportent d'une part des mesures de court terme destinées à remédier aux faiblesses identifiées, d'autre part des mesures structurelles destinées à transformer l'environnement de contrôle des activités de marché.

Les mesures à court terme mises en place par SG CIB destinées à remédier aux faiblesses révélées par l'enquête

- 12.** Fin janvier 2008, SG CIB a lancé une série d'actions pour sécuriser les processus de traitement et de contrôle dont les imperfections ou dysfonctionnements ont pu faciliter la fraude ou rendre sa détection plus difficile. Au fur et à mesure de l'avancement du diagnostic des faiblesses, des actions complémentaires ont été décidées et un exercice de hiérarchisation des priorités a été mené.
- 13.** En termes d'actions de remédiation, SG CIB concentre ses efforts sur les mesures suivantes, jugées prioritaires pour renforcer la capacité de la banque à prévenir et à détecter la fraude :
- mettre en place des contrôles et des limites sur les nominaux des positions et des opérations et réintroduire la revue des nominaux dans l'analyse des résultats quotidiens par la hiérarchie opérationnelle ;
 - renforcer les processus de confirmation des opérations à date de départ décalée et des opérations avec les contreparties internes ;
 - améliorer les procédures de contrôle de l'utilisation des contreparties et des opérations techniques susceptibles d'être utilisées pour dissimuler des positions, des risques ou des résultats.
 - mettre en place des contrôles sur les transactions annulées ou modifiées ;
 - renforcer le suivi et le traitement des anomalies et des alertes.
- 14.** Ces actions sont intégrées dans une série de projets de remédiation transversaux pilotés par la Direction de SG CIB et ont vocation à couvrir non seulement les activités d'arbitrage actions, mais aussi progressivement toutes les activités de marché, partout dans le monde. Des actions complémentaires s'ajoutent à ces mesures prioritaires. Elles sont axées d'une part sur le renforcement de l'analyse de comportements ou de situations atypiques (montant de frais de courtage, opérations à prix hors marché) et d'autre part sur l'amélioration de l'environnement de contrôle opérationnel par l'optimisation de certains processus comme le traitement des suspens ou les rapprochements de positions avec les dépositaires.
- 15.** En termes de méthode, les équipes se sont attachées à mettre en œuvre rapidement les premières mesures et s'emploient aujourd'hui, dans un second temps, à les industrialiser et à les déployer dans les implantations internationales et dans toutes les activités. Ce déploiement est en cours et devrait s'achever pour les mesures clés à fin 2008 et pour l'ensemble des mesures de remédiation au premier trimestre 2009.

Les mesures structurelles destinées à transformer l'environnement de contrôle des activités de marché

- 16.** Au-delà des mesures opérationnelles ciblées à court terme qui découlent de l'analyse des causes directes de la fraude, SG CIB a engagé une réflexion plus générale sur son organisation et ses processus pour définir son dispositif cible en termes de gestion et de prévention du risque opérationnel. Il en résulte le lancement d'un programme de transformation, inspiré des meilleurs standards de l'industrie comme de principes nouvellement élaborés par les équipes de SG CIB. Il comporte quatre chantiers :

- la refonte de l'organisation du traitement des opérations, inspirée des principes du modèle *product control*² et qui vise à renforcer l'intégration et la transversalité des processus clés en matière de traitement et de comptabilisation des opérations ;
- la création d'un département transversal chargé de la sécurité des opérations, dont la mission consistera notamment à s'assurer de la qualité de l'ensemble du dispositif de contrôle tant en termes de conception que d'efficacité au quotidien. Au sein de ce département, une équipe sera plus particulièrement dédiée à la prévention de la fraude ;
- des investissements significatifs en matière de sécurité informatique, tant en termes de sécurisation des applications et de l'infrastructure technique, que de gestion des comptes et des habilitations, de systèmes d'authentification renforcée et de détection des anomalies;
- une action de sensibilisation centrée sur une plus grande formalisation du rôle et des responsabilités de chacun qu'accompagnent des programmes de formation à la prévention de la fraude et *du rogue trading*.

17. Ces projets d'ores et déjà lancés doivent pour l'essentiel aboutir au cours du premier semestre 2009, même si les investissements informatiques se poursuivront jusqu'en 2010.

18. Ces deux volets de la réponse de SG CIB aux leçons tirées de la fraude mobilisent aujourd'hui près de 200 personnes et représentent un investissement qui dépassera 100 MEUR sur deux ans.

19. Le rapport de PwC souligne la mobilisation de SG CIB et du Groupe pour lancer les changements au caractère « fondateur » décrits ci-dessus, visant à un équilibre entre l'impératif de sécurisation rapide du dispositif de contrôle et la mise en place progressive de nouvelles structures organisationnelles ou de gouvernance assurant à SG CIB la transversalité, la réactivité et l'adaptabilité nécessaires à ses activités. Leur pertinence est renforcée par l'intégration de chantiers en cours traitant de vulnérabilités préexistantes au sein de l'organisation, en matière de sécurité informatique, de traitement des suspens, de réconciliations et d'opérations manuelles. Au-delà de ces projets, un chantier d'évolution des mentalités est entamé en vue de rétablir un meilleur équilibre entre les front offices et les fonctions de support et de contrôle, renforcées dans leurs moyens, leur indépendance et leur autorité.

Conclusion : les clés de la réussite

20. Le Comité spécial fait sienne l'appréciation de PwC, selon laquelle le programme de renforcement du dispositif de contrôle des activités de marché, pris dans son ensemble, traite globalement les problématiques identifiées dans le diagnostic des faiblesses révélées à la suite de cette fraude et constitue un enjeu stratégique pour SG CIB et le Groupe. Il a pris note des acquis du programme recensés par PwC au 30 avril 2008, trois mois après la découverte de la fraude, et de

² Ce type de modèle vise à produire d'une manière indépendante les résultats économiques et comptables générés par les activités de marché et à mettre en œuvre des contrôles de cohérence permettant de comprendre les résultats d'une table donnée par rapport aux opérations qu'elle traite.

l'échéance importante que constitue le 30 juin 2008, dans la mise en œuvre effective des premiers contrôles additionnels.

- 21.** Le Comité spécial partage l'analyse de PwC sur les facteurs clés de succès du programme mis en œuvre par SG CIB sous l'autorité de la direction générale. En particulier, il estime que sa réussite devra être évaluée en fonction de la sécurisation à court terme des contrôles, de la qualité de leur mise en œuvre et de leur pérennisation grâce à des mesures structurelles. L'ambition est élevée et la charge de travail à venir considérable, compte tenu de la technicité d'un grand nombre des mesures et de la complexité de l'organisation et des activités de SG CIB, ainsi que des contraintes imposées par l'architecture actuelle des systèmes d'information. La capacité du département informatique à faire face à l'ensemble des demandes sera un élément déterminant pour la réussite du programme. Plus généralement, la banque devra mobiliser d'importantes ressources humaines de haut niveau dans de nombreuses fonctions de support et de contrôle. Elle devra donc recruter, former et intégrer des ressources expérimentées. Au-delà, la réussite complète du programme de transformation engagé repose sur la capacité de SG CIB et des fonctions centrales de contrôle à diffuser parmi l'ensemble des collaborateurs une culture de responsabilité, de discipline et de respect mutuel. Le Comité fait siennes les recommandations de PwC dans ces domaines.
- 22.** Le Comité considère que, pour être assuré du succès, le pilotage du programme doit être supervisé au plus haut niveau et que, comme le recommande PwC, d'une part la structure de gestion du programme doit être dotée de pouvoirs et de moyens étendus, d'autre part la structure de pilotage du plan de transformation, déjà en place au sein de SG CIB, doit être étendue à l'ensemble des fonctions centrales du Groupe concernées et impliquer la direction générale. Ce pilotage doit être assorti d'un suivi très strict, assuré jusqu'au terme du programme par des revues trimestrielles formelles pour valider l'avancement de l'ensemble des actions et donnant lieu à des rapports d'avancement périodiques au Conseil d'administration. Le Comité recommande que ce suivi soit assuré par PwC dès le 3^{ème} trimestre 2008 et jusqu'à mi-2009, c'est-à-dire jusqu'à la date à laquelle il sera possible de vérifier l'achèvement du plan de remédiation; le relais serait ensuite pris par les corps d'audit interne de la banque. Le Comité spécial estime d'autre part que le suivi devrait être assuré, pour le compte du Conseil d'administration, par le Comité des comptes.
- 23.** Le Comité spécial considère en effet que le moment est venu de mettre un terme à sa propre mission ; celle-ci, d'emblée conçue comme temporaire, est achevée avec la publication de ce rapport et des conclusions, d'une part, de l'Inspection Générale et, d'autre part, de PwC. Les causes et les montants des pertes de trading découvertes en janvier 2008 ont été complètement identifiés, les mesures sont en place ou bien engagées pour éviter la survenance de nouveaux incidents de même nature, les constatations des investigations sont rendues publiques. Enfin, pendant toute cette période, le comité s'est assuré que l'information diffusée par la banque rendait compte fidèlement des constatations des investigations et que la gestion de l'entreprise était bien conduite dans l'intérêt de l'entreprise, de ses actionnaires, de ses clients et de son personnel.