



BANQUE DE FRANCE

# Gouvernance

comité d'audit  
**organes exécutifs**  
maîtrise des risques  
**organes de contrôle**  
réseau gouverneur  
**comité de direction**  
régions gestion opérationnelle





## La gouvernance

### Les organes exécutifs

#### *Le gouverneur et les sous-gouverneurs*

Le gouverneur, assisté de deux sous-gouverneurs, assure la direction de la Banque de France. Il préside le Conseil général, prépare et met en œuvre ses décisions. Le gouverneur ainsi que les sous-gouverneurs sont nommés par décret en Conseil des ministres, pour une durée de six ans, renouvelable une fois. François Villeroy de Galhau a été nommé gouverneur de la Banque de France <sup>9</sup> à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2015. Il est entouré de deux sous-gouverneurs, Denis Beau, nommé le 28 juillet 2017, en remplacement de Robert Ophèle, nommé président de l'Autorité des marchés financiers (AMF), et Sylvie Goulard, nommée le 17 janvier 2018, en remplacement d'Anne Le Lorier.

Le gouverneur exerce également la présidence de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), du Comité de la médiation bancaire, de l'Observatoire de la



**François Villeroy de Galhau**  
Gouverneur

sécurité des moyens de paiement, de l'Observatoire de l'épargne réglementée et de l'Observatoire de l'inclusion bancaire. Il est membre du Haut Conseil de stabilité financière.

#### *Le Comité de direction*

Le Comité de direction constitue le cœur de la gouvernance opérationnelle de la Banque de

France. Placé sous la présidence du gouverneur, il comprend les sous-gouverneurs, les directeurs généraux, l'adjoint du secrétaire général et le directeur des services juridiques. Le président de l'Institut d'émission des départements d'outre-mer (IEDOM), directeur général de l'Institut d'émission d'outre-mer (IEOM), y siège également.

#### *Les organes de la gestion opérationnelle*

Deux instances jouent un rôle majeur dans la conduite des politiques d'investissement et des opérations de marché : le Comité actif-passif et le Comité des risques. Présidé par le gouverneur, le Comité actif-passif examine la stratégie d'investissement de l'ensemble des portefeuilles de la Banque de France (en euros et en devises). Le Comité des risques, placé sous la présidence d'un sous-gouverneur, définit le dispositif d'encadrement des risques applicable aux opérations de marché pour l'ensemble des portefeuilles de la Banque de France.

<sup>9</sup> Par décret du 30 septembre 2015. L'article 13 de la Constitution prévoit que le pouvoir de nomination du président de la République sur certains emplois ou fonctions fait préalablement l'objet d'un avis public des commissions compétentes des deux assemblées. Aux termes de la loi organique n° 2010-837 du 23 juillet 2010, la nomination du gouverneur de la Banque de France est soumise à cette procédure.



**Denis Beau**  
Premier sous-gouverneur



**Sylvie Goulard**  
Seconde sous-gouverneure

Trois autres comités sont placés sous l'autorité du secrétaire général : le groupe de stratégie informatique, le groupe de stratégie immobilière et le groupe de stratégie achats.

### ***L'organisation du réseau et le comité exécutif du réseau***

Le réseau de la Banque de France est organisé autour de 13 directions régionales. Il compte aujourd'hui 95 succursales départementales (incluant les 13 chefs-lieux de région), auxquelles sont rattachées 19 antennes économiques et 2 centres de traitement du surendettement. Les services liés à la gestion de la circulation

fiduciaire sont assurés dans 45 de ces établissements ainsi que dans 4 centres spécialisés (cf. carte du réseau de la Banque de France en annexe 1). Afin de faciliter l'accès des usagers aux services publics assurés par la Banque de France (traitement du surendettement, accès au fichier d'incidents de paiement caractérisés sur crédits, droit au compte), 74 bureaux d'accueil et d'information sont ouverts dans des villes où la Banque de France ne dispose pas d'implantation permanente.

Placés sous l'autorité du directeur général des Services à l'économie et du Réseau, les directeurs régionaux ainsi que les directeurs des métiers

et projets (domaines fiduciaire, entreprises et particuliers) forment le Comité exécutif du réseau, qui assure le pilotage stratégique de cet ensemble.

## **Les organes délibératifs et de contrôle**

### ***Le Conseil général***

Le Conseil général exerce l'essentiel des fonctions d'un conseil d'administration. Il délibère sur les questions relatives à la gestion des activités autres que celles qui relèvent des missions du Système européen de banques centrales (SEBC).

Le Conseil général est composé, au 19 janvier 2018, du gouverneur, des sous-gouverneurs, et de Mmes et MM. Agnès Benassy-Quéré, Catherine Barthélémy, François Calvarin, Jean-Roger Davin, Bernard Delas, vice-président de l'ACPR, Anne-Laure Delatte, Élisabeth Ducottet et Yannick Guillemaud, conseiller général élu par le personnel. Trois membres ont cessé leurs mandats fin 2017 après plusieurs années de participation active : Philippe Auberger, Michel Felce et Marianne Laigneau.



## Membres du Comité de direction (au 1<sup>er</sup> mars 2018)

### 1 **Nathalie Aufauvre**

Directeur général  
de la Stabilité financière et des Opérations

### 2 **Érick Lacourrège**

Directeur général  
des Services à l'économie et du Réseau

### 3 **Olivier Garnier**

Directeur général  
des Études et des Relations internationales

### 4 **Jacques Fournier**

Directeur général  
des Statistiques

### 5 **Hervé Gonsard**

Directeur général  
des Ressources humaines

### 6 **Édouard Fernandez-Bollo**

Secrétaire général  
de l'Autorité de contrôle prudentiel  
et de résolution

### 7 **Marie-Anne Poussin-Delmas**

Président de l'IEDOM  
et directeur général de l'IEOM

### 8 **Vincent Bonnier**

Directeur général  
de la Fabrication des billets

### 9 **Gilles Vaysset**

Secrétaire général

### 10 **Didier Elbaum**

Contrôleur général

### 11 **Michel Cardona**

Adjoint au secrétaire général,  
secrétaire du Comité

### 12 **Jacques Milleret**

Directeur  
des Services juridiques



1



2

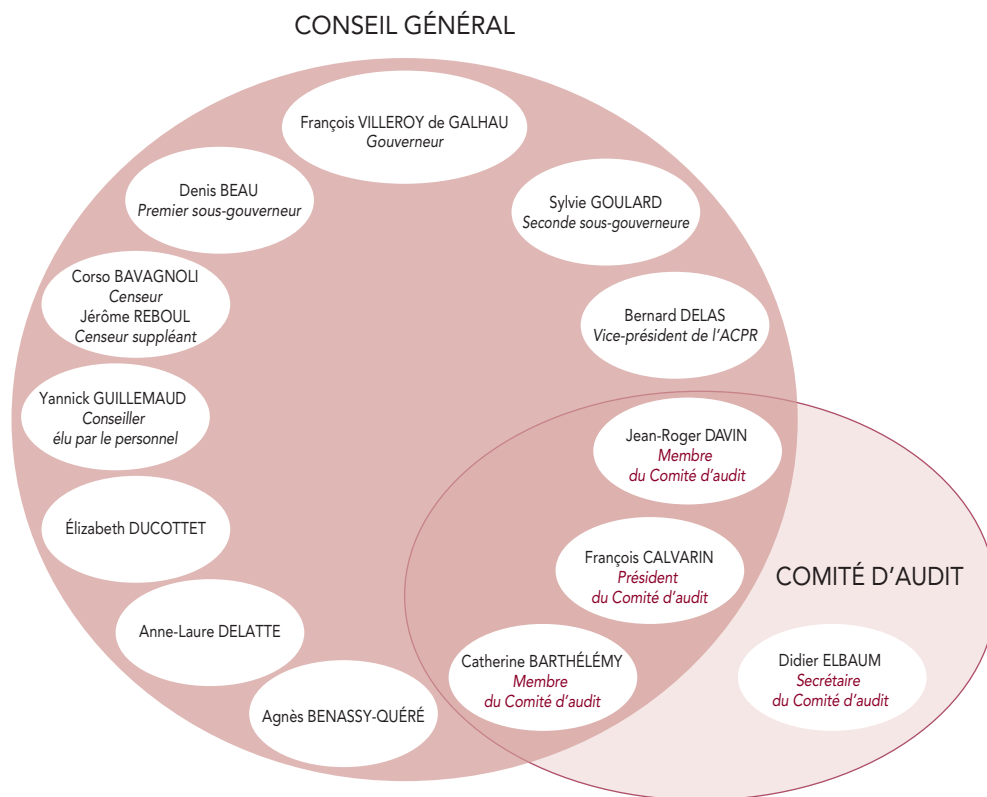


3





## Le Conseil général et le Comité d'audit



Assistent aux réunions du Conseil le censeur, Corso Bavagnoli, nommé par le ministre chargé de l'Économie, ou son suppléant, Jérôme Reboul.

En 2017, le Conseil général s'est réuni à sept reprises.

### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit rend compte au Conseil général des questions

relatives à l'information financière, à l'audit externe et interne, au contrôle interne et à la maîtrise des risques. Il a ainsi pris connaissance des conclusions des travaux des commissaires aux comptes relatifs à l'exercice 2017.

Le Comité a également examiné :

- les principales conclusions des missions d'audit interne, ainsi que

les suites données aux plans d'action élaborés par les unités auditées ;

- le programme d'audit de l'année 2018 ;
- les évolutions intervenues dans le domaine du contrôle permanent et de la maîtrise des risques.

## L'audit interne et la maîtrise des risques opérationnels

### L'audit interne

L'audit interne, placé sous l'autorité du Contrôleur général, constitue la troisième ligne de maîtrise de la Banque de France. Il a compétence sur l'ensemble des unités, processus et activités de la Banque, y compris ses filiales.

À partir d'une approche prioritairement basée sur les risques, l'audit interne fournit aux destinataires de ses travaux (Comité d'audit, gouvernement de la Banque, directeurs généraux) une assurance, indépendante et objective, sur :

- l'atteinte des objectifs stratégiques ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la protection des actifs, de l'image et de la réputation ;
- le respect des lois, règlements, règles et procédures, des contrats et de la déontologie.

L'action de l'audit interne s'inscrit également dans le cadre du SEBC. Le Contrôleur général et le directeur de l'Audit des services centraux sont membres permanents du Comité des auditeurs internes du SEBC (*Internal Auditors Committee – IAC*). Ils y préparent, avec leurs homologues des autres banques centrales nationales et de la BCE, le programme d'audit de l'Eurosystème et supervisent la réalisation des missions conduites sous l'égide de l'IAC. Les conclusions des travaux de l'IAC sont adressées au Comité d'audit et au Conseil des gouverneurs de la BCE ; celles qui touchent au mécanisme de supervision unique (MSU) sont également transmises au Conseil de surveillance prudentielle.

Tant pour son organisation que pour la conduite de ses missions, l'audit interne se conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle définies par l'*Institute of Internal Auditors (IIA)*.

En 2017, l'audit interne a réalisé une quarantaine de missions, dont sept dans le cadre de l'IAC. Une attention particulière a été apportée à la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne autour des trois lignes de maîtrise et à la montée des menaces liées à sécurité informatique (dont les cybermenaces).

### La maîtrise des risques

Le dispositif de contrôle interne de la Banque de France est organisé en trois lignes de maîtrise, conformément au modèle proposé par le COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Il permet d'évaluer d'une part l'ensemble des risques opérationnels ainsi que les dispositifs et plans d'action visant à les réduire, et d'autre part la pertinence et l'efficacité des dispositifs de contrôle, en se référant aux meilleures pratiques.

En 2017, la Banque a renforcé la professionnalisation de la filière en :

- adoptant une organisation sous forme de lien fonctionnel entre la direction de la Prévention des risques, qui anime la filière, et les acteurs locaux (managers des risques, responsables de sécurité métier) dans les directions générales et dans le réseau ;
- mettant en place un parcours de formation certifiant « Maîtrise des risques et contrôle permanent » pour l'ensemble des acteurs de la filière.

Par ailleurs, la Banque a poursuivi la montée en puissance de son





dispositif de maîtrise du risque cyber (cf. encadré). En particulier, le niveau de sécurité de certaines des applications les plus sensibles a été vérifié et renforcé par l'observation des règles et bonnes pratiques édictées par l'Anssi (Agence nationale pour la sécurité des systèmes d'information).

Depuis juillet 2017 sont aussi entrées en vigueur les lignes directrices des superviseurs applicables aux infrastructures de marchés financiers en matière de cyber-résilience (CPMI-IOSCO *guidance on cyber resilience for financial market infrastructures*) – voir « La robustesse de la place financière » en chapitre

« Stabilité financière ». Le nombre, la magnitude et la sophistication des cyberattaques visant ces infrastructures appellent des réponses combinées à divers niveaux : renforcement de la gouvernance, des capacités opérationnelles de détection et de réaction, de reprise du traitement des opérations critiques dans les délais les plus brefs, en tenant compte des impacts systémiques potentiels au sein d'un écosystème financier aux acteurs de plus en plus interdépendants. Au sein de l'Eurosystème, les travaux engagés depuis plusieurs années se poursuivent pour améliorer les dispositifs en place et développer

la cohésion des actions entreprises avec les différentes parties prenantes.

De même, les premiers travaux découlant de l'entrée en vigueur du règlement général sur la protection des données à caractère personnel (RGPD) ont été entrepris en 2017. Ceux-ci portent sur l'identification, la description et l'utilisation des données personnelles présentes dans le système d'information de la Banque et devront se poursuivre et s'intensifier en 2018, les dispositions relevant du RGPD étant applicables à compter du 25 mai 2018.



## RISQUE CYBER

### UN POINT D'ATTENTION ET D'ACTION FORT POUR LA BANQUE DE FRANCE

Fuite de données, fraude par compromission ou encore sabotage du système d'information, les conséquences potentielles de cyberattaques forment aujourd'hui un des risques opérationnels les plus importants de la Banque de France, comme au demeurant pour les autres acteurs de la sphère financière.

Face à une cybermenace protéiforme et en constante évolution, la Banque de France s'est dotée d'une gouvernance, qui se décline dans une politique de sécurité de l'information, actualisée en 2017, et se concrétise par des dispositifs techniques de protection de son système d'information à l'état de l'art, ainsi qu'un processus permanent de sensibilisation de son personnel, ayant notamment donné lieu en 2017 à une conférence interne sur la cybersécurité.

La Banque de France est dotée d'une équipe CERT (*computer emergency response team*) reconnue et certifiée au niveau national et international, dédiée à la détection et à la réaction aux cyberattaques. Jouant un rôle actif dans les groupes de travail avec ses homologues au niveau national, au niveau du SEBC et au niveau international, le CERT de la Banque de France assure la surveillance du système d'information de la Banque, la mobilisation des équipes dans le plus brefs délais en cas de suspicion de cyberincident, et la surveillance de l'évolution des menaces (« *threat intelligence* », connaissance des techniques d'attaque, des groupes de cyberattaquants et de leur *modus operandi*). En 2018, la Banque de France accueillera la conférence annuelle des CERT des plus grandes banques centrales.

