

Risques réglementaires et de réputation

L'émergence de la fonction «compliance»

Depuis quelques mois, les offres des rubriques «emplois» révèlent un intérêt croissant de la profession bancaire pour les fonctions de «compliance officer» ou de déontologue. Un intérêt que l'on perçoit aussi dans la communication financière des établissements et dans l'évolution de la réglementation française et européenne.

L'AFFAIRE ENRON A SUSCITÉ une inquiétude dans les établissements et chez les régulateurs : ce sinistre pourrait-il se reproduire pour une grande banque ou un réseau bancaire international ?

Cette question suscite une réflexion sur les dispositifs en vigueur, leur capacité de résistance et de prévention eu égard à la complexité et à la maîtrise des opérations réalisées. Ce séisme s'est produit alors même que la production réglementaire est croissante : à la réglementation européenne, forte et hétérogène, se juxtapose une réglementation locale, complexe et parfois lacunaire. En matière de sécurité juridique, de protection et de produits, l'offre ré-

glementaire est souvent locale alors que la demande du client, à laquelle s'efforcent de répondre les établissements, est globale.

A ces trois préoccupations : les enseignements à tirer du sinistre Enron, l'accroissement de la réglementation, l'évolution de la demande de la clientèle, s'ajoute la nécessaire intégrité du marché unique européen pour inciter les banques à mettre en place une démarche *compliance*.

Ces initiatives s'inscrivent dans un cadre réglementaire contrasté en Europe. L'étude comparative réalisée par PricewaterhouseCoopers sur la «fonction *compliance*» dans onze pays a mis en évidence que la réglementation dépend à la fois de la culture de chaque pays et de l'organisation de sa fonction de supervision et de régulation.

• **En France**, trois régulateurs, trois corps de textes développent, explicitement ou non, le thème de la fonction *compliance* : celui de la Commission bancaire (Règlement 97-02), du Conseil des marchés financiers (Titre III du Règlement CMF) et de la Commission des opérations de bourse (Règlement 96-03).

A ce jour, le règlement général du CMF constitue indiscutablement la réflexion la plus aboutie dans le domaine de *compliance*, bien que son périmètre soit limité aux services d'investissement. Autrement dit, toutes les activités des établissements de crédit – en particulier toutes les opérations de crédit – ne sont pas couvertes par un dispositif réglementaire de déontologie. On notera à cet égard que la Commission bancaire préparerait un livre blanc sur le thème de «*Compliance*», preuve supplémentaire que la préoccupation est bien réelle.

• **La Belgique**, au contraire, est un pays à régulateur/superviseur unique : la commission bancaire et financière. Une circulaire unique publiée le 18 décembre 2001 et instaurant la «fonction *compliance*» devra être mise en application dans tous les établissements de crédit.

• **Au Royaume-Uni**, où ne subsiste qu'un seul régulateur/superviseur, l'autorité des services financiers (le FSA), la culture de *compliance* est très ancienne puisqu'elle remonte à 1986. Paradoxalement, elle est née de la dérégulation alors que le mouvement qui se développe aujourd'hui dans les autres pays eu-

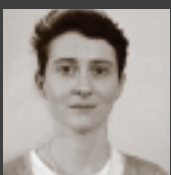
Les dix commandements de la «compliance» pour le management

- Positionner hiérarchiquement le *compliance officer* à un niveau aussi élevé que possible.
- Donner à la formation de *compliance* une haute priorité.
- Doter la fonction *compliance* des moyens requis.
- Placer la fonction *compliance* dans les processus opérationnels.
- Assurer une veille technique et réglementaire.
- Auditer la fonction *compliance*.
- Corriger les défauts constatés avant de procéder à un nouvel examen.
- Interdire le cumul des fonctions d'auditeur interne et de *compliance officer*.
- Actualiser en permanence le manuel de *compliance*.
- Eviter de confier le rôle de *compliance officer* à une personne non expérimentée.



GUY FLURY

Associé
Responsable
Dpt conseil en gestion
prudentielle bancaire



MARINE LAUFER-TOURTE

Manager
Dpt conseil en gestion
prudentielle bancaire
PricewaterhouseCoopers

ropéens est en partie généré par la réglementation.

- **Enfin, au plan européen,** dans le cadre de la refonte de la directive sur les services d'investissement, un statut de la fonction *compliance* serait en préparation, notamment dans un document publié par le CESR. Cette fonction disposerait ainsi, si cette proposition est maintenue, d'une base légale.

CINQ BONNES RAISONS DE METTRE EN PLACE UNE FONCTION COMPLIANCE

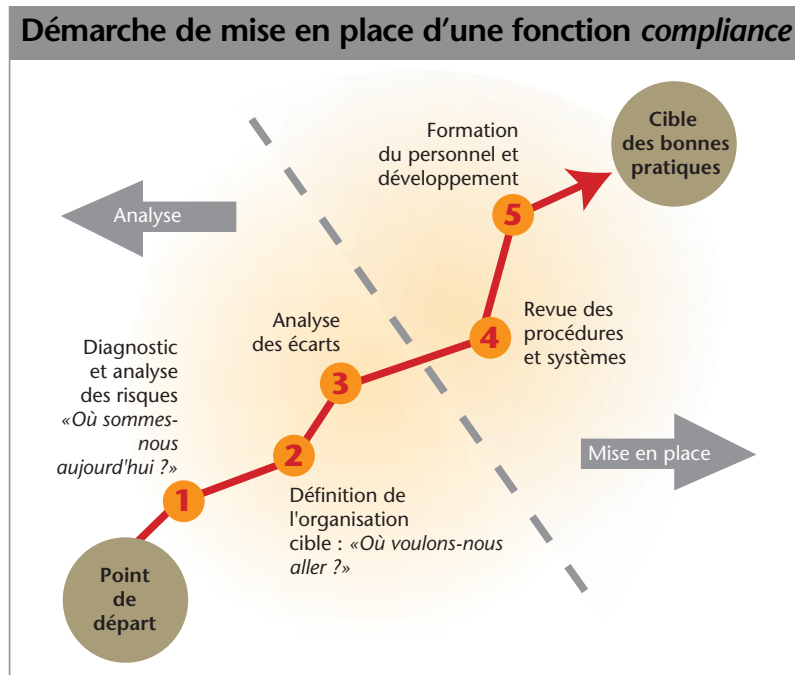
La première raison est constituée par la nécessité de maîtriser le risque réglementaire, susceptible, en cas de réalisation, de déclencher des pertes financières, des sanctions disciplinaires et, si l'on se réfère à la réforme de Bâle, de générer des exigences de fonds propres au titre des risques opérationnels.

Une deuxième raison touche au risque de réputation dont la responsabilité incombe clairement au management. La mise en place d'un dispositif de *compliance* est une condition nécessaire, certes insuffisante, pour réduire ce risque.

La nécessité d'optimiser les relations entre l'établissement et le superviseur constitue une autre raison de mettre en place cette fonction, car elle permet d'instaurer avec lui une relation de professionnel à professionnel. Les pouvoirs accordés au superviseur dans le pilier 2 de la réforme de Bâle militent en faveur d'une bonne communication.

Une quatrième raison tient à la nécessité d'intégrer la dimension réglementaire au cœur des métiers, dans les *process* opérationnels : que ce soit pour l'activité courante ou dans le cadre de la création des nouveaux produits, ou encore du choix de nouveaux canaux de distribution.

L'environnement et la pression concurrentielle constituent la cinquième raison. En effet, l'existence d'une fonction *compliance* est un facteur discriminant des établissements qui se matérialise dans les ap-



pels d'offres ou la mise en place de partenariats. On peut aisément imaginer qu'à terme, un établissement de crédit, par exemple français, qui ne satisferait pas aux standards américains en matière de *compliance*, pourrait se voir refuser l'installation d'une filiale ou d'une succursale sur le territoire américain.

RÔLES DE LA FONCTION

- 1. Contrôler** en vérifiant que les réglementations, externes et internes, auxquelles les établissements sont soumis, sont respectées partout et de manière permanente.
- 2. Conseiller** la direction générale et les responsables de métiers dans leur activité courante, en cas de modification de l'environnement réglementaire, ou encore lors des choix stratégiques auxquels l'établissement est confronté, constitue un aspect essentiel de la fonction.
- 3. Former** car c'est notamment par la formation et l'information que pourra se mettre en place une véritable culture de *compliance*. Elle est l'affaire de tous et cette culture doit irriguer l'ensemble de l'établissement.

APPLICATION

La mise en place de cette fonction est un projet transversal et

structurant, qui requiert une implication forte du management. La démarche est structurée généralement autour de trois grandes étapes (*tableau*). La première est constituée par un diagnostic de l'existant, comportant notamment une cartographie des risques dans la double dimension métiers et géographique. Dans une deuxième étape est définie l'organisation cible qui dépend de la vision stratégique qu'en a la direction générale, des produits distribués et des canaux de distribution. Enfin, de la confrontation de l'existant et de la cible naîtra le plan d'actions et la mise en place opérationnelle, en particulier des outils pour la faire vivre.

L'objectif général de la fonction *compliance* est finalement de garantir l'intégrité du métier de banquier. Apporter de la sécurité, garantir la régularité et la conformité, privilégier l'éthique dans le développement des affaires : il s'agit-là de conditions d'un développement durable. Cette fonction participe aussi à une autre préoccupation qui est celle du gouvernement d'entreprise dont il faut rappeler que la finalité est l'amélioration de la gestion et de l'image de l'entreprise auprès du public et des investisseurs. ■