

DÉONTOLOGIE

Pour une fonction *compliance* efficace



FRANÇOIS
ARBEY

Senior manager

Deloitte Touche
Tohmatsu

La mise en place d'une fonction *compliance* pose des problématiques différentes selon le type d'établissement, son activité et sa taille. La plus ardue est sans doute celle soulevée par les groupes bancaires internationaux.



MARIE-AGNÈS
NICOLET

Senior manager

Deloitte Touche
Tohmatsu

LE RÔLE DU *COMPLIANCE officer* en France s'est progressivement étoffé depuis l'entrée en vigueur du titre III du Règlement général du CMF portant sur les règles de bonne conduite à suivre par les prestataires de services d'investissement. L'obligation de désigner une personne chargée de la déontologie,

qui a été étendue du domaine de la gestion (règlement Cob 96-03) à tous les services financiers, a conduit à un renforcement des moyens mis en place pour assurer la fonction, à une extension du champ de compétences du déontologue, et parfois même, à la création pure et simple de cette nouvelle fonction.

Dans ce contexte, la mise en place d'une fonction *compliance* pose des problématiques tout à fait différentes selon le type d'activité de l'établissement, sa taille, l'étendue de ses implantations internationales et la sensibilisation du management et du personnel aux aspects déontologiques.

Déontologue ou *compliance officer* ?

Les rôles respectifs du *compliance officer* et du déontologue français ne divergent pas fondamentalement, la plupart des grands groupes bancaires leur attribuant des fonctions similaires :

- assurer le respect des lois, règlements et usages professionnels ;
- aider l'établissement dans ses relations avec les instances locales régulatrices du marché ;
- s'assurer de l'existence de procédures de contrôle adéquates et fiables ;

- coordonner la lutte contre le blanchiment des capitaux. Compte tenu du niveau de détail des travaux exigés par les organes de contrôles anglo-saxons, une partie significative des efforts des secteurs de *compliance* est dédiée à effectuer quotidiennement des travaux de contrôle et des tests approfondis. A l'inverse, la tendance en France a plutôt consisté à s'appuyer sur les organes de contrôle interne existants, tout en les complétant le cas échéant.

DISTINGUER AUDITEUR INTERNE ET DÉONTOLOGUE

Dans les banques «généralistes» de taille petite ou moyenne dont les activités financières ne sont pas prépondérantes, la fonction de *compliance officer* a été souvent affectée, pour des raisons de synergies, au responsable du contrôle interne, en charge de l'audit interne. Les normes déontologiques constituent en effet l'un des éléments des dispositifs de contrôle interne dont l'auditeur interne doit vérifier l'existence et l'efficacité.

Le partage des rôles entre audit interne et déontologue est en effet difficile, la fonction d'auditeur interne étant dans la plupart des établissements de ce type préexistante à celle du déontologue. On constate dans un certain nombre d'éta-

blissements de taille moyenne uniques, devaient déjà disposer recoupement des deux fonctions, d'une fonction impliquée l'auditeur jouant également, à l'ins-dans la mise en place et le tar du déontologue, un rôle impor-contrôle des normes des tant de conseil dans la mise en pla-marchés réglementés ce des procédures et dans l'édifica-auxquels la société ad-hérait. Cette fonction a

Un partage pragmatique desdonc étendu progres-rôles peut toutefois s'instaurersivement son péri-entre les deux fonctions, l'auditmètre de surveillan-menant des vérifications périod-ce aux obligations diques sur l'adéquation desprécisées dans le contrôles permanents mis enCRBF 97.04, œuvre par le déontologue pourl'article 6 défi-s'assurer, par exemple, de la trans-nissant les élé-para de l'information reçue de par les clients sur leurs opérationscontrôle interne dont doivent se et sur les commissions qui leurdoter les entreprises d'investisse-son facturées, de la régularité desment.

opérations réalisées par le person-
nel sur ses propres comptes, ou
encore de l'efficacité des «mu-
railles de Chine» quant à la maîtri-
se de la circulation de l'informa-
tion privilégiée.

Les entreprises d'investisse-
ment spécialisées dans les servicescaire international tient à l'am-financiers, et particulièrement lesleur souvent significative du entreprises adhérentes de mar-champ des activités à couvrir, ainsi chés réglementés déjà régulés etqu'au mode d'exercice des activi-contrôlés par des règles spéci-tés, qui s'effectue de plus en plus

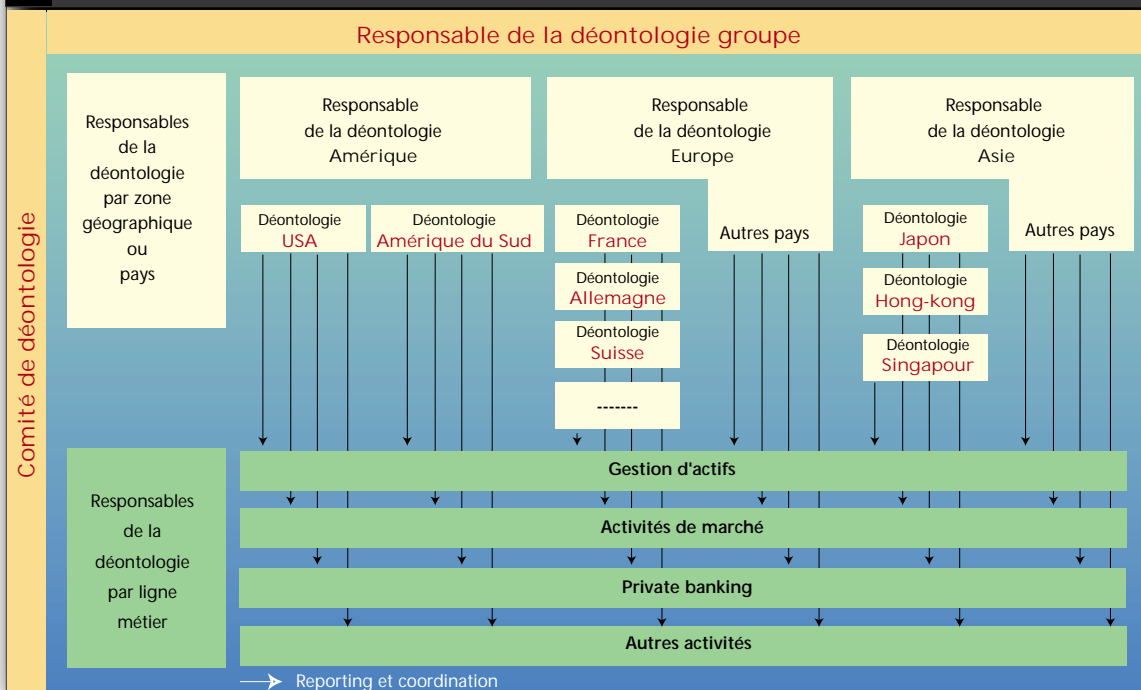
L'exemple des banques anglo-saxonnes

Les banques anglo-saxonnes sont soumises depuis plus de dix ans à une réglementation relativement contraignante. En Grande-Bretagne, les textes élaborés par les régulateurs décrivent précisément la nature, la périodicité ainsi que le format des contrôles et des rapports périodiques que chaque catégorie d'établissement doit préparer. Ces contrôles permanents sont complétés par une surveillance externe (commissaires aux comptes, SFA). Il en résulte une organisation de contrôle stabilisée au sein des principaux établissements, souvent relativement lourde en termes d'effectifs dédiés et de types de travaux effectués.

par croisement entre une multipli-cité d'implantations géogra-
phiques et de métiers bancaires
(encadré 1). Cette organisation ma-
tricielle, par pays et «ligne de mé-
tier mondiale» introduit en effet
un facteur de complexité dans le
traitement de certaines probléma-
tiques : une activité internationale
sur le métier des actions se trouve
par exemple confrontée à des ré-
glementations locales différentes
parfois difficiles à concilier, com-
me par exemple la gestion des
black-out period dans le domaine de

...

1 Un exemple d'organisation dans un groupe multinational



la banque d'investissement (c'est-à-dire les délais à respecter entre le démarrage d'une opération du secteur primaire sur un titre et la possibilité de publier une analyse sur ce même titre). La gestion d'une telle opération à l'échelle d'un groupe requiert des compétences techniques ainsi qu'une vision internationale de l'activité, donc un dispositif de contrôle coordonné s'appuyant sur les équipes de *compliance* de chaque pays.

CINQ ÉTAPES POUR METTRE EN ŒUVRE LA FONCTION COMPLIANCE

La mise en œuvre d'une fonction *compliance* à l'échelle d'un groupe international ne doit pas rester au stade formel. Elle requiert une approche pragmatique consistant tout d'abord en une identification précise des risques générés par les différentes activités du groupe, puis en une définition ou un aménagement des liens de la fonction *compliance* avec les autres structures de contrôle existantes. Enfin, les efforts se porteront sur la rédaction d'un manuel de normes homogènes ainsi que d'un plan de formation et de sensibilisation du personnel.

A cet égard, l'expérience des groupes les plus performants en la matière permet de dégager cinq

2 Le comité de déontologie

L'opportunité de mise en place d'un comité de déontologie doit s'apprécier en fonction de la taille et des activités de l'établissement. Animé et souvent convoqué à l'initiative du déontologue, il aura principalement pour objectif de valider les normes déontologiques et de faire le point des actions menées (sensibilisation du personnel, contrôles, réponses aux questions posées par le personnel...). Afin de promouvoir la déontologie et les actions

du déontologue auprès de l'ensemble du personnel, il est recommandé que des membres de la direction générale figurent dans la composition du comité. L'implication de l'organe exécutif dans la sensibilisation du personnel, la diffusion des normes et la maîtrise du respect des règles de déontologie est essentielle, et permettra également un *reporting* de qualité auprès du conseil d'administration sur les actions engagées dans ce domaine.

facteurs de succès :

- définir précisément la fonction de *compliance* en ce qui concerne ses pouvoirs, prérogatives et périmètre d'intervention vis-à-vis de la direction générale, des fonctions opérationnelles et de contrôle existantes, et d'autre part le mode de prise de décision de la fonction : déontologue seul, direction générale sur proposition du déontologue ou encore

décision collégiale (encadré 2) ;

- lui attribuer un positionnement suffisamment élevé. La mise en œuvre des normes déontologiques relève en premier lieu de la responsabilité de la direction. La fonction doit disposer d'un fort soutien du management du groupe pour asseoir sa légitimité, donner à ses décisions un caractère incontestable, et assurer leur mise en œuvre effective dans toutes les entités ou activités ;

- dégager des moyens humains

qualifiés. Dans un contexte où le *compliance officer* est sollicité pour trouver la solution à un conflit et où une prise de décision rapide est souvent exigée, l'importance du jugement professionnel est prépondérante. Souvent en l'absence de dispositions réglementaires précises, le *compliance officer* doit disposer d'un haut niveau de compétence et de crédibilité ;

- définir des procédures de fonctionnement homogènes pour l'ensemble du groupe, notamment pour des métiers identiques localisés dans des entités juridiques différentes. Dans le domaine des normes de déontologie, l'enjeu consiste à concilier des règles générales applicables à tous avec des spécificités réglementaires locales. L'un des moyens retenus consiste à appliquer à tous les pays la réglementation la plus restrictive ;

- mettre en œuvre une organisation internationale assurant une couverture adéquate des besoins en termes de remontée d'information et de contrôle des sites étrangers, ainsi que de coordination des approches entre les dé-

3

Le Comité de Bâle et la déontologie

Le Comité de Bâle a diffusé en juillet 1999 un projet consultatif concernant le management du risque de crédit. Ce document intègre certains principes liés à la déontologie dans les activités de crédit.

« Si des membres du conseil d'administration, en particulier des administrateurs extérieurs, sont à la source d'apport d'affaires pour la banque..., pour éviter des conflits d'intérêts, il est important que les membres du conseil respectent strictement les procédures d'octroi et de surveillance du crédit. »

« Les établissements doivent connaître le client à qui ils font crédit... En particulier, de strictes politiques doivent être mises en place pour éviter l'association avec des personnes impliquées dans des activités frauduleuses ou illicites. »

ontologues locaux et les autres instances de contrôle. De manière à répliquer l'organisation matricielle de certains groupes, deux types de relais sont définis : les relais géographiques et les relais métiers, dans le cas où l'activité le justifie (activités de marché, *asset management*, capital investissement...).

UNE FONCTION ÉLARGIE AUX ACTIVITÉS NON FINANCIÈRES

Les principes déclinés dans tout code de déontologie (primauté de l'intérêt du client, prévention des conflits d'intérêts) sont adaptables à toutes les activités de la banque : accorder un prêt à une société dont l'un des membres du Comité de crédit est administrateur ou détient des intérêts, à un avocat qui assiste la banque dans des dossiers sensibles, gérer les comptes bancaires des membres de sa famille ou d'amis, accepter des cadeaux de fournisseurs ou de clients au-delà d'un seuil raisonnable... sont autant de sources de conflits d'intérêts que le déontologue devra pister et sur lesquels il

“ Le périmètre des activités sous surveillance du déontologue devrait donc s'étendre progressivement. ”

aura un rôle pédagogique à jouer. Le périmètre des activités sous surveillance du déontologue devrait donc s'étendre progressivement à la totalité des activités des établissements, même si les normes concernant la déontologie des activités de banque classique n'ont pas été réglementées de manière aussi précise. Il semble cependant que cette préoccupation soit bien présente dans l'esprit des régulateurs (*encadré 3*). ■